

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA EKONOMICKÁ
FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Úprava procesů získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané firmě
Modification of Employees' Recruitment and Selection Processes in a Selected Firm

Student: Rostislav Cigoš

Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.

Ostrava 2016

Zadání bakalářské práce

Student:

Rostislav Cigoš

Studijní program:

B6208 Ekonomika a management

Studijní obor:

6208R037 Management

Téma:

Úprava procesů získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané firmě
Modification of Employees' Recruitment and Selection Processes in a
Selected Firm

Jazyk vypracování:

čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska získávání a výběru zaměstnanců
 3. Charakteristika vybrané firmy
 4. Analýza současných procesů získávání a výběru zaměstnanců
 5. Návrhy a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- BLÁHA, Jiří et al. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0374-0.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.**

Datum zadání: 20.11.2015

Datum odevzdání: 06.05.2016

doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D. prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
vedoucí katedry děkanka fakulty

Prohlášení

„Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracoval samostatně“.

V Ostravě dne 6.5.2016

Rostislav Cigoš

Rostislav Cigoš

Obsah:

1	Úvod.....	5
2	Teoretická východiska získávání a výběru zaměstnanců.....	7
2.1	Řízení lidských zdrojů a personální činnosti	7
2.2	Získávání a výběr zaměstnanců	7
2.2.1	Plánování lidských zdrojů	9
2.2.2	Analýza pracovního místa.....	9
2.2.3	Specifikace požadavků na zaměstnance	10
2.2.4	Zdroje získávání zaměstnanců	10
2.3	Metody k přilákání uchazečů.....	12
2.3.1	Inzerování	12
2.3.2	E-recruitment	12
2.3.3	Outsourcing.....	13
2.3.4	Další metody	14
2.3.5	Hodnocení efektivnosti metod získávání zaměstnanců	14
2.4	Výběr zaměstnanců.....	14
2.4.1	Předvýběr uchazečů o zaměstnání	15
2.4.2	Výběrový pohovor	15
2.4.3	Výběrové testy	18
2.4.4	Assessment centre	19
2.4.5	Reference	20
2.4.6	Grafologie	20
2.4.7	Volba metody výběrů pracovníka	21
2.5	Proces výběrového pohovoru	21
2.5.1	Příprava výběrového pohovoru.....	21
2.5.2	Vedení pracovních pohovorů	22
2.5.3	Závěry pohovorů	22
2.6	Závěrečná fáze	23

2.6.1	Potvrzení nabídky práce.....	23
2.6.2	Výběr požadovaných dokumentů od uchazečů.....	24
2.6.3	Sledování a podpora nového zaměstnance.....	24
3	Charakteristika vybrané firmy	26
3.1	Vybraná firma.....	26
3.1.1	Historie firmy.....	26
3.1.2	Vize společnosti a její poslání.....	26
3.1.3	Produkty společnosti	27
3.1.4	Organizační struktura firmy	27
3.1.5	Struktura zaměstnanců	27
4	Analýza současných procesů získávání a výběru zaměstnanců.....	29
4.1	Personální činnosti ve společnosti	29
4.2	Průběh procesů získávání a výběrů zaměstnanců.....	29
4.2.1	Specifikace požadavků na dělnické profese.....	30
4.3	Metody k přilákání uchazečů.....	30
4.4	Výběr zaměstnanců.....	31
4.4.1	Výběrový pohovor	31
4.5	Systém přijímání zaměstnanců	32
4.5.1	Potřebné dokumenty od zaměstnance	33
4.6	Náklady spojené s výběrem zaměstnanců	33
4.7	Dotazníkové šetření	33
5	Návrhy a doporučení.....	42
6	Závěr	45
	Seznam použité literatury	46
	Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	
	Seznam příloh	
	Přílohy	

1 Úvod

Tématem bakalářské práce je získávání a výběr zaměstnanců ve vybrané firmě, tato oblast patří k velmi důležitým personálním činnostem a je základním krokem k úspěchu kterékoliv firmy a je měřítkem její úspěšnosti. Kvalitní lidské zdroje jsou také nutné k zajištění efektivních a rychlých procesů.

Cílem práce bude popsat kompletní proces získávání a výběru zaměstnanců na dělnických pozicích ve vybrané firmě, kde součástí bude dotazníkové šetření, následně dojde ke srovnání s teoretickými modely formulovanými v odborné literatuře a navrhnutí doporučení pro firmu, které zajistí zkvalitnění procesů získávání a výběru zaměstnanců a může pomoci vybrané firmě rychleji a efektivněji vybírat, třídit a získávat kvalitní uchazeče pro daná volná pracovní místa.

Teoretická část práce bude věnována základním informacím o získávání a výběru zaměstnanců. První kapitola teoretické části se bude zabývat důležitostí řízení lidských zdrojů a personálními činnostmi. Následující část získávání a výběr zaměstnanců bude pojednávat o plánování lidských zdrojů, analýze pracovního místa, specifikacích požadavků na pracovníky a zdroji pro získávání zaměstnanců. Další částí budou metody k přilákání uchazečů jako například inzerování, e-recruitment a outsourcing. Další kapitola bude výběr zaměstnanců, kde je třeba nejprve provést předvýběr zaměstnanců. Dalšími oblastmi výběru zaměstnanců budou výběrové pohovory, výběrové testy, reference a assessment centra. Následující oblastí bude samotný proces výběrového pohovoru, který zahrnuje přípravu, vedení a závěry pohovoru. Kapitola závěrečná fáze se bude zabývat potvrzením nabídky práce, výběrem požadovaných dokumentů od uchazečů a sledováním a podporou nového zaměstnance. Všechny tyto aspekty teoretické části budou nakonec shrnuty do krátké kapitoly, která bude poslední kapitolou teoretické části.

Praktická část práce bude věnována vybrané firmě, která bude nejdříve charakterizována. Budou zde informace o její historii, vizích, organizační struktuře a struktuře zaměstnanců. Poté se práce bude zabývat personálními činnostmi a průběhem procesů získávání a výběru zaměstnanců, kde jsou popsány procesy specifikací požadavků na dané pracovní místo a metody k přilákání uchazečů. Další kapitolou bude výběr zaměstnanců, který obsahuje předvýběr pomocí analýzy životopisu a samotný výběr realizovaný pomocí výběrového pohovoru. Dále bude popsán systém přijímání vybraných zaměstnanců a požadované dokumenty od přijatých uchazečů. Další kapitolou jsou náklady spojené s výběrem zaměstnanců, kde jsou rozebrány náklady související s přilákáním uchazečů. Předposlední

kapitolou v praktické části bude dotazníkové šetření, které bude sloužit k analýze současné situace. Poslední kapitolou budou návrhy a doporučení.

2 Teoretická východiska získávání a výběru zaměstnanců

V teoretické části bude rozebrána problematika získávání a výběrů zaměstnanců. První kapitola teoretické části pojednává všeobecně o důležitosti řízení lidských zdrojů a personálních činnostech. Následující kapitoly se budou zabývat získáváním a výběrem zaměstnanců, metodami k přilákání uchazečů, výběrem zaměstnanců, procesy výběrového pohovoru a tříděním uchazečů. Každá kapitola obsahuje další podkapitoly, které dále rozebírají určenou problematiku a blíže nám ji přibližují.

2.1 Řízení lidských zdrojů a personální činnosti

Armstrong uvádí (2007, s. 24), že „Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají - lidi, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace“.

Řízení lidských zdrojů je nejdůležitější oblastí pro úspěšné fungování organizace. Systém řízení lidských zdrojů může umožnit učení se, rozpoznávání a využívání nových možností. Dále například zabezpečování nadaných, schopných a loajálních lidí a zároveň přispívat k budování kultury zaměřené na produkci vysokého výkonu (Armstrong, 2015).

Základem jsou personální činnosti, kde Dvořáková et al. uvádí (2012, s. 20), že „Jde o administrativně-správní činnosti vyplývající z pracovněprávní legislativy i koncepční, metodické a analytické činnosti, na které navazuje poradenství manažerům a zaměstnancům. Někdy se hovoří o personálních službách, a to zejména tehdy, pokud je personální útvar vnímán jako subjekt, který zajišťuje požadavky a potřeby zaměstnancům – vnitřních klientů“.

Personální činnosti zahrnují celou řadu činností, které se zaměřují na zaměstnance. Patří sem například analyzování práce a tvoření pracovního úkolu, plánování potřebného množství zaměstnanců, získávání a výběr zaměstnanců, adaptace zaměstnanců, organizování práce, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj, odměňování, vztahy mezi zaměstnanci a organizací, komunikace a předávání informací zaměstnancům a celá řada dalších činností (Dvořáková et al., 2012).

2.2 Získávání a výběr zaměstnanců

Získávání a výběr zaměstnanců je jedna z nejdůležitějších personálních činností, neboť rozhodujeme o tom, jaké zaměstnance firma bude mít k dispozici, jaká bude jejich kvalifikace,

vzdělání a jaké budou mít dovednosti. Kvalitní zaměstnanec je základem úspěchu podniku a celé organizace (Armstrong, 2015).

Armstrong říká (2007, s. 343), že „Obecným cílem získávání a výběru pracovníků by mělo být získat s vynaložením minimálních nákladů takové množství a takovou kvalitu pracovníků, které jsou žádoucí pro uspokojení podnikové potřeby lidských zdrojů“.

Koubek uvádí (2015, s. 126), že „Získávání pracovníků je činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu“.

Díky zaměstnancům může existovat samotný podnik. Zaměstnanci jsou rozhodujícím článkem při úspěšnosti, konkurenceschopnosti a prosperitě podniku. Při samotném výběru je třeba brát na zřetel, že nejde jen o získání osob na volná pracovní místa, ale také výběr zaměstnanců, kteří vyhovují pracovním místům a budou se schopni stát plnohodnotnými členy organizace. Jde o to získat zaměstnance, jejichž zájmy a cíle se budou co nejvíce ztotožňovat se zájmy a cíli dané organizace. Pro malou organizaci je vytvoření vyváženého pracovního kolektivu a harmonických vztahu na pracovišti životně důležité (Koubek, 2015).

Koubek uvádí (2015, s. 131), že získávání a výběr zaměstnanců zahrnuje určitý proces, který má určité postupně na sebe navazující kroky:

1. Identifikace potřeby získávání pracovníků.
2. Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa.
3. Zvážení alternativ.
4. Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa, na kterých založíme získávání a pozdější výběr zaměstnanců.
5. Identifikace potencionálních zdrojů uchazečů.
6. Volba metod získávání zaměstnanců.
7. Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů.
8. Formulace nabídky zaměstnání.
9. Uveřejnění nabídky zaměstnání.
10. Shromažďování dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi.
11. Předvýběr uchazečů na základě předložených dokumentů a informací.
12. Sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovým procedurám.

2.2.1 Plánování lidských zdrojů

Dvořáková et al. uvádí (2012, s. 120), že „Plánování lidských zdrojů znamená procesně zaměřené rozhodování o tom, kolik dodatečných pracovníků organizace potřebuje a k jakému termínu. Plány lidských zdrojů jsou odvozovány z plánů organizace a představují předpovědi o potřebě lidí k zabezpečení určité produkce či služeb“.

Proces přijímání a výběru zaměstnanců je spjat s plánováním lidských zdrojů. Je nutné zvážit personální potřeby organizace, a tyto potřeby musí být rovněž spjaty se strategickými cíli organizace, zejména pak z pohledu očekávaného růstu či poklesu produktivity, produkce a samozřejmě očekávaných organizačních a také racionalizačních opatřeních. Kromě potřeby lidských zdrojů je také nutné zvážit, jaké budou požadavky na zaměstnance, a to jejich schopnosti, dovednosti a kvalifikace (Urban, 2004).

Samotné plány se mohou ovšem vzdalovat od skutečnosti, avšak poskytují nám důležité indikátory pro získávání zaměstnanců a to na různé pozice. Plánování lidských zdrojů usiluje o zabezpečení budoucích potřeb na lidské zdroje, je to vlastně proces orientovaný na rozdíl mezi tím co by mělo být a tím co skutečně je. Jde tedy o to rozpoznat, jaké lidské zdroje budeme potřebovat a jaké zdroje nám pomohou dosáhnout našich vymezených cílů (Dvořáková et al., 2012).

Díky jasné představě potřeby lidských zdrojů se rozhoduje o získávání zaměstnanců, předcházení nadbytečnosti zaměstnanců, firemnímu vzdělání a rozvoji, organizaci práce, pracovní době, rozmístění zaměstnanců, vývoji nákladů na personální činnosti (Duda, 2008).

2.2.2 Analýza pracovního místa

Obsahuje údaje o pracovním místě a pracovních činnostech. Pramenem informací o daném pracovním místě v malých podnicích může být nejvyšší vedoucí pracovník v dané oblasti, ale nejčastěji to bývají soudobí zaměstnanci. Další zdroje informací mohou poskytnout i přímý nadřízený, zaměstnanci na stejných či podobných pozicích, spolupracovníci, techničtí specialisté, externí analytici práce. Samozřejmým zdrojem informací jsou i minulé informace o pracovních pozicích, plány pracovišť atd.

To tedy v praxi bude znamenat, že správný a úplný popis pracovního místa nám umožní přilákat vhodné žadatele o zaměstnání, s příhodnou kvalifikací, vhodnými zkušenostmi a vlastnostmi. Také nám současně poskytnou kritéria k posouzení žádostí o rozhodnutí přizvání či nepřizvání žadatele k přijímacímu pohovoru (Koubek, 2015).

2.2.3 Specifikace požadavků na zaměstnance

Specifikace požadavků na zaměstnance znamená definování požadavků na dané pracovní místo, dále specifikaci získávání nebo personální specifikaci. Dále zahrnuje vzdělání, výcvik, potřebnou kvalifikaci a požadované zkušenosti na dané pracovní místo.

Dané specifikace můžeme rozdělit dle následujících bodů:

- Odborné schopnosti co daný jedinec musí znát a umět vykonávat při plnění určité role, včetně zvláštních požadavků a dovedností.
- Požadavky na chování a postoje zahrnují určité chování, které jedinec musí ovládat k úspěšnému výkonu dané práce. Dále se musí zajistit, aby daný zaměstnanec odpovídal kultuře dané společnosti.
- Odborná příprava a výcvik znamenají, že daný uchazeč musí splňovat požadavky na dané místo, které zahrnuje vzdělání, výcvik, příslušnou odbornost a požadované povolání.
- Zkušenosti, praxe zahrnuje oblast, kde daný uchazeč dříve pracoval a na kolik byl úspěšný, což může svědčit o budoucím úspěchu v nové organizaci.
- Zvláštní požadavky, které se týkají daného místa, např. přijmeme zaměstnance, který bude schopen nacházet nové trhy a zákazníky.
- Vhodnost pro organizaci je schopnost daného uchazeče pracovat pro danou organizaci a také se jí přizpůsobit.
- K dalším požadavkům může patřit neobvyklá pracovní doba, práce mimo bydliště daného zaměstnance, proměnlivé pracoviště, nutnost cestování.
- Možnost splnit očekávání uchazeče zahrnuje to, co nabízí daná organizace pro samotného pracovníka. Patří sem například vzdělání, jistota zaměstnání, kariérní růst (Armstrong, 2007).

2.2.4 Zdroje získávání zaměstnanců

V této etapě podnik určuje, z jakých zdrojů se budou obsazovat volná pracovní místa. K dispozici jsou vnější a vnitřní zdroje, či kombinace obou jmenovaných. Ve velkých firmách je možnost použít interního zaměstnance mnohem větší než v malých firmách. Ovšem v menších firmách by nemělo dojít k zavržení interních zdrojů, je ale nutné počítat s tím, že menší firmy budou nuceny se spíše obracet k vnějším zdrojům pro získávání zaměstnanců (Koubek, 2015).

Vnitřní zdroje

Tyto zdroje reprezentují stávající zaměstnanci v dané organizaci, kteří mohou být přearžováni na jinou práci a mají zájem změnit pracovní pozici. Patří zde i zaměstnanci uvolnění z důvodu organizačních opatření nebo skončení činnosti.

Hlavní výhodou získávání zaměstnanců z interních zdrojů je to, že organizace zná daného kandidáta. Má údaje o jeho silných a slabých stránkách, jeho schopnostech, přístupu k práci a může tedy velmi přesně zhodnotit, zda bude příhodným uchazečem na dané obsazované pracovní místo. Tito uchazeči navíc znají své kolegy, organizaci a mají dokonalejší představu o práci, než uchazeči z externích zdrojů. Dochází tedy i k rychlejšímu obsazení daného místa, čímž se šetří například náklady časové, náklady na vzdělávání zaměstnanců aj. Dále se posilují kladné energie v organizaci, jako je lepší motivace zaměstnanců, větší loajalita a například jistota zaměstnání.

Nevýhodou bude při získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů omezený výběr zaměstnanců a nutnost obsazení uvolněného pracovního místa. Dále může například dojít k negativnímu chápání, narušení prostředí v organizaci, způsobení soupeření mezi zaměstnanci, či vnímání jiných spolupracovníků jako ohrožení. Může nastat také případ, kdy povýšený spolupracovník může být vnímán pracovní skupinou negativně a jeho pozice jako vedoucího pohrdána (Kociánová, 2010).

Vnější zdroje

Jsou to lidské zdroje získávané z vnějšího prostředí, to znamená mimo organizaci, firmu či podnik. Vnější lidské zdroje zahrnují široké spektrum zaměstnanců, kterými mohou například být absolventi škol, uchazeči o zaměstnání vedeni na úřadech práce, cizinci, lidé se zdravotním postižením a další.

Výhodou získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů jsou například nové ideje, které noví zaměstnanci přinesou či nové postoje pro děláni určitých věcí, které mohou organizaci být ku prospěchu.

Nevýhodou vnějších lidských zdrojů je, že noví zaměstnanci nejsou obeznámeni s firmou a pracovní pozicí, což se musí řešit pomocí adaptace. Při výběru zaměstnanců z vnějších zdrojů zvažují podniky, jaké techniky použít pro přilákání a následný výběr zaměstnanců. Vše se samozřejmě odvíjí podle hledaného pracovního místa (Dvořáková et al., 2012).

2.3 Metody k přilákání uchazečů

Armstrong říká (2007, s. 347), že „Přilákání uchazečů je v první řadě záležitostí rozpoznání, vyhodnocení a využití nejvhodnějších zdrojů potenciálních uchazečů“.

Přilákání uchazečů je závislé na zvolení vhodných metod pro získávání zaměstnanců, které budou účinné a přilákají nám požadované uchazeče. Samotná volba metod závisí na tom, z jakých zdrojů se rozhodneme uchazeče získávat, dále na požadavcích daného pracovního místa a jaké potencionální uchazeče si přejeme získat. Je nutné brát v potaz i velikost potřeby lidských zdrojů, z kterých zamýšlíme určené zaměstnance získávat a jak velké náklady jsme ochotni vynaložit na přilákání potřebných uchazečů.

Nejprve je třeba uvažovat o vnitřních zdrojích uchazečů, a pokud nejsou vhodné uchazeči z vnitřních zdrojů, pak je nutno se ucházet o pracovníky z vnějších zdrojů, které získáme pomocí metod pro získávání zaměstnanců. Jako jsou například inzerování, e-recruitment, získávání pomocí outsourcing, aj. (Armstrong, 2015).

2.3.1 Inzerování

Patří k jedné z nejrozšířenějších metod získávání pracovníků. Inzerování může probíhat pomocí inzerce v tisku, rádiích či televizích. Samozřejmostí inzerátu je jeho vhodná podoba a informace v něm obsažené, které by měly být přesné, výstižné a vhodně popisovat hledané pracovní místo a požadavky na uchazeče (Bláha, 2013).

Při inzerování bychom si měli položit otázku, zda nebude vhodnější využít služeb nějaké zprostředkovatelské agentury či poradenské firmy, která se specializuje na inzerce. Při přilákávání uchazečů nás zajímají tři základní kritéria, což jsou náklady, rychlost a pravděpodobnost úspěchu přilákání uchazečů.

Inzeráty by měli upoutat pozornost a zajistit přilákání schopnějších uchazečů než do jiných firem. Měli by vytvářet a udržovat zájem tím, jak oznamují informace o pracovním místě, požadované kvalifikaci, samotném podniku a působit poutavým dojmem. A v poslední řadě podněcovat k akci. Je zde důležitý nadpis či hlavička inzerátu, aby se lidé zajímali o daný inzerát a přečetli si jej od počátku až do konce, což umožní přilákání vhodných uchazečů (Armstrong, 2015).

2.3.2 E-recruitment

Armstrong uvádí (2007, s. 354), že „Využívá při získávání pracovníků prostředků založených na počítačových sítích, jako je firemní veřejnosti přístupná internetová stránka nebo

veřejnosti nepřístupná intranetová stránka. Proces získávání pracovníků pomocí počítačových sítí se skládá z přilákání, třídění a klasifikování uchazečů (předvýběru), výběru a nabízení zaměstnání nebo odmítání uchazečů“.

E-recruitment je nabízení práce pomocí internetových či intranetových sítí. Kdy v případě internetových sítí často firmy využívají agentury, což jsou weby, na které vyvěsí svojí nabídku práce za určený poplatek agentury. Tento typ přilákávání uchazečů je v dnešní době stále více využívaného internetu čím dál více účinnější. Výhodou je, že organizace může poskytnout více informací, o daném pracovním místě, o sobě a může tyto informace například obměňovat a lépe podávat. Intranetové sítě jsou soukromé sítě uvnitř firem či jiných institucí, jejichž cílem je šíření informací napříč celou firmou. Tato síť může být využita k nabízení práce uvnitř určené firmy. Největší výhodou pro firmu, která využívá intranetové sítě je, že nabídka zaměstnání nepředstavuje dodatečné náklady.

Základními typy pro získávání zaměstnanců pomocí online stránek jsou stránky pracovních míst, které jsou vedeny speciálními firmami, pomocí kterých dochází k velkému střetu s potencionálními zájemci. Podniky musí zaplatit za umístění nabídky na těchto stránkách. Dalšími typy stránek jsou stránky médií, které umísťují na webech inzeráty otištěné v tisku, ale mohou obsahovat i více informací, které nakonec pomohou umožnit spojení mezi firmou a uchazečem (Armstrong, 2015).

2.3.3 Outsourcing

Outsourcing je externí služba, kterou provádí určitá agentura, či poradci vykonávající počáteční práci. Mohou pomáhat také s předvýběrem uchazečů vhodných pro danou firmu. Většina agentur se zabývá získáváním zaměstnanců pro administrativní práci, kdy si za vyhledání účtují značné sumy peněz.

Firma většinou volí outsourcing, když nemá uspokojivou poptávku po práci a nutně potřebuje dané pracovní místo obsadit. Někdy se může stát, zejména pokud jsme dostatečně nevyjádřili své požadavky, že agentura nám dodá neuspokojivého uchazeče. Mimo agentur dále působí poradenské firmy specializující se na získávání pracovníků, kteří snižují pracnost výběru uchazečů. Většina těchto firem si vyžaduje honorář za obsazené pracovní místo. Dále provádějí například pohovory s uchazeči a provádí předvýběr uchazečů (Armstrong, 2015).

2.3.4 Další metody

K dalším metodám patří například zprostředkovatelské agentury, které kromě výběru pracovníků mohou organizovat i předvýběr. K dalším možnostem patří, že se uchazeči nabízejí sami danému podniku. Lidé často hledají práci, a i když daná firma například ještě nestihla vyvěsit, že hledá uchazeče, nebo v brzké době bude nové zaměstnance potřebovat, může daného uchazeče přijmout. Existuje také možnosti získávání uchazečů na středních či vysokých školách. Tato metoda patří k běžným metodám, firmy pořádají například různé prezentace na školách, diskuze se stávajícími pracovníky a studentům může být nabídnutá praxe nebo možnost nastoupit do organizace na plný úvazek po dokončení studia. Dalšími možnostmi je například spolupráce s úřady práce, doporučení stávajících zaměstnanců či vývěsky v organizacích (Bláha, 2013).

2.3.5 Hodnocení efektivnosti metod získávání zaměstnanců

K hodnocení efektivnosti metod získávání zaměstnanců lze použít různé indikátory. Podniky mohou hodnotit například:

- Náklady, které byly vynaložené k získání jednoho zaměstnance.
- Celkový počet žádostí pro danou hledanou pozici.
- Čas od zahájení procesu spojený se získáváním do doby získání zaměstnance.
- Pracovní výkon přijatého uchazeče.
- Míru odchodu nových zaměstnanců.
- Délku pracovního cyklu.
- Poměr mezi pozvanými uchazeči a počtu přijatých žádostí o práci a další (Dvořáková et al., 2012)

2.4 Výběr zaměstnanců

Dvořáková et al. říká (2012, s. 150), že „Cílem výběru je identifikovat a vybrat mezi uchazeči o práci takové, kteří budou nejen výkonní, ale rovněž budou pro zaměstnavatele pracovat po dobu, která se u nich očekává, a nebudou jednat nežádoucím způsobem, jenž snižuje produktivitu práce a kvalitu“.

Samotný výběr je procesem sbírání údajů o uchazečích pomocí metod výběru, které jsou následně vyhodnoceny. Firma poté podle nich posuzuje vhodnost uchazečů. Porovnáme uchazečové kvality, pracovní způsobilost a také to, jak se hodí na dané specifické místo (Dvořáková et al., 2012).

2.4.1 Předvýběr uchazečů o zaměstnání

Základem pro předvýběr uchazečů o zaměstnání je analýza jejich žádostí o zaměstnání a životopisů. Jsou to často první dokumenty, se kterými se uchazeč o zaměstnání spojuje s budoucím zaměstnavatelem. Tyto dokumenty jsou analyzovány a zjišťujeme, zda daný uchazeč bude schopný vykonávat nabízenou práci, zda zapadne do pracovního kolektivu a kultury organizace, jakou má uchazeč motivaci a zájem o pracovní místo. Rozhodují o následném kontaktování a přizvání uchazeče k pracovnímu pohovoru (Dvořáková et al., 2012).

Žádosti o zaměstnání

Dvořáková et al. uvádí (2012, s. 151), že „Cílem pisatele je sestavit věcný a decentní dopis, který je na prvním místě v balíčku písemností. Jeho úprava má vzbudit pozornost a zájem toho, kdo žádost čte. Má být precizní odpovědi na konkrétní nabídku zaměstnání“.

Práce by měla být napsána konkrétně, bez pravopisných chyb a vyvarování se stále opakujících hesel. Má zvláštní význam, jelikož nemá přesně stanovenou strukturu a uchazeč má možnost se předvést a ukázat své schopnosti a také poodhalit své osobnostní rysy. Dokument někdy též nazývány jako motivační dopis. Pomocí něj se uchazeč snaží ukázat své kvality a přesvědčit daného zaměstnavatele, aby jej přijal či přizval k pohovoru. Často se žádosti o zaměstnání píšou na vyšší pozice (Dvořáková et al., 2012).

Životopis

Dvořáková et al. uvádí (2012, s. 152), že „Životopis vypovídá o osobním a profesním vývoji uchazeče. Očekává se, že je stručný, přehledný, systematický a logický“.

Daný životopis by měl být přehledný a působit dobrým dojmem. Nejpreferovanější formou je strukturovaný životopis. Na počátku životopisu se nacházejí základní údaje o uchazeči, dále následují údaje o dosaženém vzdělání, odborné praxi a další charakteristiky dané osoby, což mohou být například i dovednosti či jiné zájmy. Údaje o dosaženém vzdělání a odborné praxi musí být chronologicky seřazeny a to od nejnovější po nejstarší události (Armstrong, 2007).

2.4.2 Výběrový pohovor

Armstrong uvádí (2007, s. 349), že „Pohovor lze charakterizovat jako účelovou konverzaci. Je to konverzace, protože uchazeči by měli být vedeni k tomu, aby s tazateli zcela volně mluvil o sobě, o svých zkušenostech a o své kariéře. Tato konverzace však musí být plánovaná, řízená a kontrolována, aby bylo dosaženo hlavního účelu pohovoru, jímž je

vytvoření pokud možno co nejpřesnější předpovědi uchazečova budoucího výkonu na pracovním místě, o které se uchází“.

Díky pohovorům dochází k výměně informací mezi tazatelem a uchazečem. Tyto informace jsou nezbytné pro obě strany, kdy tazatel se rozhoduje, zda přijme uchazeče a uchazeč se rozhoduje, zda přijme nabídku zaměstnání. Pro uchazeče, kterému se už teď dané místo nezamlouvá, může být výhodnější pracovní místo nepřijmout, než poté pracovat na nevhodné pracovní pozici.

Výběrový pohovor slouží k ověření uchazečových kvalit a zhodnocení zda se hodí na pracovní pozici. Zaměstnavatel se snaží vybrat vhodného uchazeče, klade mu otázky o jeho předpokladech na danou pracovní pozici, motivaci, přístupu k práci, to jak by řešil určité situace atd.

Složitost výběrového pohovoru se odvíjí dle hledané pozice a požadavků pracovního místa. Je patrné, že jinak bude probíhat výběrový pohovor na pozici dělníka, než pohovor třeba na vedoucího obchodního úseku. Takový výběr může obsahovat i několik kol, kdy uchazeči postupně vypadávají a nakonec se vybere vhodný uchazeč na hledané pracovní místo (Armstrong, 2007).

Organizace je uchazečem hodnocena např. z pohledu jak administrativně zvládá proces výběrového rozhovoru, jeho organizaci i etiku, protože tím vypovídá o své kultuře a úrovni personální práce. Na uchazeče potom působí nejen organizace vlastního rozhovoru, ale i verbální a neverbální komunikace tazatelů a organizátorů.

Důležité je také zmínit neverbální komunikaci, která hraje důležitou roli ve výběrovém pohovoru. Zkušený tazatel díky ní dokáže odhalit, zda například daný uchazeč mluví pravdu. Když se neshoduje řeč těla s tím, co uchazeč říká, může to být interpretováno tak, že není upřímný. Řeč těla dokází číst jen zkušení a vyškolení lidé, obyčejný člověk může zaznamenat určité vysílané informace, ale nemusí je umět správně interpretovat. (Dvořáková et al., 2012).

Výběrových pohovorů existuje několik typů.

Strukturovaný pohovor

Ve strukturovaném pohovoru jsou vypracovány předem otázky, které slouží k identifikaci profilu daného kandidáta. Jednotliví kandidáti jsou porovnávání podle stejných kritérií, to znamená, že jádro a průběh pohovorů bude přibližně stejný. Výhodou pro uchazeče může být to, že se mohou předem připravit na všeobecně známé kladené otázky pracovních pohovorů,

což mohou být například otázky ohledně předešlé práce, důvodu proč se rozhodli uchazeči pracovat pro danou firmu, jaké jsou jejich slabé a silné stránky, a další.

Na druhé straně tazatel může zaskočit uchazeče nečekanými otázkami, které nám prozradí něco o osobnosti a způsobilosti daného uchazeče (Dvořáková et al., 2012).

Nestrukturovaný pohovor

Nestrukturovaný pohovor je typ pohovorů, který nemá předem stanovenou strukturu. Uchazečům o zaměstnání jsou pokládány otázky spontánně. Tazatelé mohou uchazeče překvapit určitými otázkami, na které se nadá nějak více předem připravit. Nestrukturované pohovory se budou tedy odvíjet od naladění tazatele a potřeb daného pracovního místa.

Pomocí těchto pohovorů zjišťujeme potřebnou kvalifikaci, způsobilost, sociální charakteristiky, osobnostní rysy, motivaci k práci a další (Dvořáková et al., 2012).

Individuální pohovory

Individuální pohovory představují nejběžnější formu výběrového pohovoru. Probíhají pomocí rozhovoru mezi uchazečem a tazatelem. V podstatě jde o debatu mezi dvěma účastníky, díky které dojde k navázání bližšího kontaktu mezi vedoucím pracovního pohovoru a uchazečem.

Pro větší zajištění objektivity by se mělo provádět více individuálních pohovorů z důvodu ovlivnění tazatele uchazečem. Uchazeč si může například skvěle rozumět s daným tazatelem a v případě jen jednoho kola individuálního pohovoru díky sympatii může vyhrát, ale ve skutečnosti nemusí být vhodným pro pracovní pozici (Armstrong, 2007).

Pohovorové panely

Při provádění pohovorových panelů jsou přítomny dvě a více osob pro provedení určeného pracovního pohovoru. Při provádění pohovorových panelů bývají často přítomni linioví manažeři a personalisté. Výhodou tohoto typu pohovoru je zachování objektivity, jelikož tazatelé mohou své myšlenky sdílet s dalšími tazateli. Diskutovat o svých názorech a dojmech na uchazeče a vybrat toho nejvhodnějšího zaměstnance na hledané místo (Armstrong, 2007).

Výběrová komise

Při provádění výběru pracovníků pomocí výběrové komise bývá přítomno více lidí než u pohovorového panelu, neboť existuje více jedinců, kteří mají zájem na výběru a rozhodování při výběru ucházejících se uchazečů. Výběrová komise bývá svolávána a pověřována orgány

podniku. Ve výběrové komisi bývá tedy více tazatelů a přítomných, což může někdy budit neuspokojivý dojem. Členové komise často pokládají náhodné a neplánované otázky. Nevýhodou je to, že dominující členové komise mohou ovlivnit ostatní členy a uchazeči s tím nemají často možnost nic udělat. Výběrové komise jsou více nakloněny sebevědomějším a výřečnějším uchazečům než těm, kteří těmito vlastnostmi nedisponují. Výběrové komise mohou na některé uchazeče působit velmi stresově a ti nejsou někdy schopni ukázat své kvality, vyjádřit své názory. Díky tomu nemusí být vybráni, i když mohou být schopnější než například sebejistější uchazeči při stejném pohovoru a mohou se lépe hodit pro hledanou pracovní pozici (Armstrong, 2007).

2.4.3 Výběrové testy

Výběrové testy se využívají pro získání relevantnějších informací o charakteristikách osobnosti, vlohách, schopnostech, dovednostech, znalostech daného uchazeče. Přesněji určíme informace, které potřebujeme pro rozhodnutí o přijetí uchazeče či rozdělení vhodných uchazečů o zaměstnání. V rámci výběrových testů se mohou provádět i různé psychologické testy, testy inteligence, testy osobnosti, testy schopností a další testy, které se hodí pro zhodnocení vhodnosti uchazeče (Armstrong, 2007).

K dalším testům může patřit ne moc spolehlivá grafologie, což je rozbor písma, která je nejvíce využívána ve Francii. Nebo také detektory lži, které jsou využívány v USA pro policejní a bezpečnostní složky. Dalšími testy mohou být také drogové testy (Koubek, 2015).

Psychologické testy

Armstrong uvádí (2007, s. 387) že, „Psychologické testy jsou nástroje měření, proto se jim často říká psychometrické testy. Psychometrický znamená doslova „měřící duši“.

Tyto testy slouží k měření individuálních schopností nebo charakteristik, s cílem poskytnout objektivní pohled pro ty, kteří vybírají uchazeče. Díky psychologickým testům můžeme zjistit, nakolik může být daný uchazeč vhodný pro pracovní pozici a podávat vysoký pracovní výkon (Armstrong, 2007).

Testy inteligence

Testy inteligence jsou využívány u určitých pozic a slouží k měření všeobecné inteligence. Pomocí testů inteligence zjišťujeme IQ daného jedince.

Při provádění testu inteligence by se mělo vycházet z testů, které můžeme použít u skupiny uchazečů. Pro vyhodnocení je dobré vycházet z porovnání výsledků se zbytkem

vzorku, aby nám test vypověděl, jak určitý jedinec dopadl v porovnání s ostatními jedinci v určité oblasti, nebo ve srovnání s celou populací (Armstrong, 2014).

Testy osobnosti

Testy osobnosti slouží k posouzení uchazečovi osobnosti, odhalení jeho základních rysů, jeho povahy, určení zda se jedná o extroverta či introverta, zda je posuzovaná osoba racionální či emotivní, společenská či uzavřená atd. Pomocí vyhodnocení testů sestavených z různých stylů otázek jsou poté interpretovány charakteristiky testované osoby.

Určité obory a oborové zaměření mají stanovený určitý typ osobnosti, který se hodí pro vybranou práci. Pokud tedy daná osoba má charakteristiky a vlastnosti vhodné pro pracovní místo, bude pravděpodobně vhodná pro příslušnou práci (Koubek, 2015).

Testy schopností

Testy schopností jsou orientovány jak na mechanické schopnosti, motorické schopnosti, manuální zručnost, vlohy, prostorovou orientaci, tak i na duševní schopnosti a díky tomu se překrývají s testy inteligence, dovednostními testy či testy znalostí. Měříme pomocí nich schopnosti daného uchazeče. Jde nám o měření schopností související s danou prací. Existuje nepřehledné množství testů schopností (Koubek, 2015).

Pokud budeme hledat například soustružníka, půjde nám o schopnosti mechanické a například numerické. Každá pozice si vyžaduje jiné schopnosti. Testy jsou rozděleny na potencionální a získané schopnosti, kdy potencionální předpovídají potencionál, který má jedinec k dané práci. Získané schopnosti jsou schopnosti získané praxí a vzděláním. Příkladem může být test rychlosti psaní na stroji (Armstrong, 2014).

2.4.4 Assessment centre

Při provádění assessment centre dochází k hraní rolí prověřujících kvalitu daného zaměstnance a schopnost se přizpůsobit nečekaným situacím při jednání s jiným člověkem či plnění skupinových úkolů. Uchazeči dále provádí například simulovanou ukázkou práce, řešení každodenních problémů manažerů a díky tomu se poměrně přesně vyhodnotí předpověď budoucího pracovního výkonu. Mimo řešení určitých situací assessment centra obsahují pohovory, testy schopností a testy osobnosti. Při provádění assessment centre se využívají jak individuální tak i skupinové úkoly (Koubek, 2015).

Výkon se měří v několika oblastech a žádoucím hlediskem je dosažení výkonu pro konkrétní místo v organizaci. Pro hodnocení assessment centre je přítomno několik hodnotitelů a pozorovatelů, kterými by měli být vyšší a vrcholoví vedoucí zaměstnanci, a ti by měli být vyškoleni pro zachování potřebné objektivity. Několik uchazečů je hodnoceno najednou pro zachování volnější atmosféry (Armstrong, 2015).

Assessment centra jsou tedy vhodná pro posouzení skutečných kvalit uchazečů a rozhodnutí o jejich přijetí či nepřijetí. Pozorujeme jejich chování, rozhodujeme se na základě toho, jak na nás působí, jak dokáží řešit problémy a díky tomu dokážeme lépe vybrat vhodnější a lépe zapadající uchazeče do naší organizace. Navíc assessment centra poskytují i uchazečům možnost ukázat svoje kvality a rozhodnout se, zda daná organizace bude pro ně samotné vhodná či nikoliv. Díky správně provedenému assessment centru, můžeme určit, jaký bude budoucí pracovní výkon daného uchazeče (Koubek, 2015).

2.4.5 Reference

Reference jsou informacemi sloužícími k získání vhodného pracovníka, poskytují nám informace o daném uchazeči. Ale také toho, co se týče charakteru uchazeče, jeho důvěryhodnosti a další informacích, které jsou nezbytné pro dané pracovní místo.

Reference jsou sdělení z předchozí vykonávané práce. Samotné názory na vhodné uchazeče nemusí odpovídat realitě a to z důvodu vyhybaní se informacím, které by mohly poškodit daného uchazeče.

Je třeba si dávat pozor na osobní reference, které nám moc nepoukazují na skutečné kvality daného uchazeče. Říkají nám v podstatě jen to, že daný uchazeč má jednoho či více přátel. Je nutno zdůraznit, že reference jsou důvěryhodná sdělení, v případě pokud jsou správně poskytovány a osoby, které je poskytují, jsou důvěryhodnými osobami.

Reference mohou být psané, tento typ referencí je vhodný pro přehlednost a strukturovanost. Telefonické reference mohou být vhodným doplňkem pro psané reference. Výhodou je to, že telefonická komunikace bude upřímnější. Se samotnými referencemi je nutno zacházet s citem, neboť při přemrštěných chválách mohou být probuzené pochyby o důvěryhodnosti (Armstrong, 2007).

2.4.6 Grafologie

Grafologie je zkoumání daného jedince a jeho charakteru pomocí rozboru rukopisu. Hlavním aspektem grafologie je udělat analýzu uchazečova rukopisu. Tato metoda tedy zkoumá

osobnostní rysy člověka prostřednictvím jeho písma. V současné době není moc využívanou metodou (Bláha, 2013).

2.4.7 Volba metody výběrů pracovníka

Každá metoda má svoje pro a proti, a každá metoda je jinak vzdálená od ideální předpovědi.

Jak ukázal čas, nejbližší k ideální předpovědi budoucího vysokého dosahovaného výkonu zaměstnanců nás dovede assessment centre pro povyšování, dále ukázka práce, testy schopnosti. Pak následuje assessment centre pro výkon a testy osobnosti, dalšími jsou strukturované pohovory, typické nestrukturované pohovory, reference a na posledním místě, co se týče ideální předpovědi výkonu zaměstnance je metoda grafologie, astrologie či věštění (Armstrong, 2007).

2.5 Proces výběrového pohovoru

Typy výběrových pohovorů byly rozebrány výše. V této kapitole se zaměříme na celkový proces výběrových pohovorů počínaje přípravnou fází výběrových pohovorů. Dále následuje vedení pracovních pohovorů a závěry pohovorů.

2.5.1 Příprava výběrového pohovoru

Výběrový pohovor musí mířit do jasného cíle. To znamená, že by měl být dokonale přichystán. Základem je vhodné prostředí pro konání výběrového pohovoru, kde nebude docházet k působení negativních činitelů. Dalším stěžejním bodem pro přípravu výběrového pohovoru je mít dostačující informace o pracovním místě, které se plánuje obsazovat. Důležitou součástí přípravy je mít vyhotovený plán pro rozhovor, při kterém přemýšlíme o otázkách, které budeme pokládat a v jakém pořadí. Musíme počítat i s tím, že uchazeč může také pokládat otázky, které se mohou týkat organizace, dané pozice atd. Mezi jednotlivými pohovory by potom měly být krátké pauzy na odpočinek. Není vhodné, aby tazatel celou pracovní dobu vedl pracovní pohovory, neboť potom může už docházet ke zkreslení objektivitu (Kociánová, 2010).

Příprava pohovorů také závisí na metodě pohovoru, kterou chceme využít. Jinak bude vypadat individuální pohovor a například assessment centrum, které bude jistě vyžadovat větší přípravu (Armstrong, 2015).

Většina pohovoru bude mít následující podobu:

- Přihlášeným uchazečům by mělo být sděleno, kde a kdy se daný pohovor koná, předběžná doba trvání pracovního pohovoru, která by měla být rozumně stanovena, aby se i pracující uchazeči mohli dostavit na daný pohovor.
- Uchazeči by měli čekat v pohodlném a klidném prostředí, aby se zbytečně nestresovali.
- Pro pohovory by měla být vyhrazena speciální místnost. Uchazeči by měli být přivítáni.
- V místnosti konání pohovoru by měli být eliminované rušivé vlivy a mělo by zde být soukromí. Tazatele by neměl být za stolem z důvodu vytváření psychotické bariéry.
- Na začátku pohovoru by uchazeči měli být seznámeni s podrobnějšími informacemi o daném podniku a pracovním místě. Jednání například o platebních podmínkách a zaměstnaneckých výhodách probíhá až poté, co je místo uchazeči předběžně nabídnuto.
- Uchazeči by měli vědět, co nastane po pohovoru. Důležité je se také optat, zda uchazeči nemají problémy s referencemi, které podnik získal či které si vyžádá.
- Doporučením je zkoumat vybrané pracovníky na nových místech a porovnat jejich výkon s předpověďmi (Armstrong, 2007).

2.5.2 Vedení pracovních pohovorů

Vedení pracovního pohovoru si vyžaduje zblhlého tazatele. Takový tazatel ovládá danou situaci a ví, kdy je vhodné mluvit, a kdy zase nechat prostor uchazeči pro jeho vyjádření myšlenek. Pohovor by měl probíhat za přítomnosti přátelské a pozitivní atmosféry. Každý pohovor je jiný, jelikož tazatel a samotný uchazeč na sebe působí rozdílně a každý pohovor se nese v jiném duchu. Při výběru se nedíváme jen na zaměstnance, který bude schopný vykonávat úspěšně práci, ale i na člověka, který bude vhodný do naší organizace. Při výběru pracovního pohovoru je nutno se plně soustředit na daného uchazeče, udržovat oční kontakt, sledovat řeč těla, naslouchat tónu hlasu. Dále je dobré si dělat poznámky a například i záznam pracovního pohovoru, které tazateli poté pomohou se lépe rozhodnout. Závěr by měl patřit dotazům ze strany uchazeče. Na konec je důležité uchazeči sdělit termíny a způsoby oznámení o úspěchu či neúspěchu na výběrovém pohovoru (Kociánová, 2010).

2.5.3 Závěry pohovorů

V této fázi porovnáváme kvality uchazejícího se s nároky daného pracovního místa. Je třeba zjistit, zda daný uchazeč bude vhodný pro pracovní místo. Vyhodnocuje se výkon

uchazeče během pohovoru, jeho chování při rozhovoru, zjištěné kvality, reakce, které se porovnávají s charakteristikou pracovního místa a pokud uchazeč odpovídá, bude vhodným zaměstnancem. Také je nutné určit, zda daný uchazeč bude schopný vykonávat danou práci při patřičném výkonu. Nutné je také upozornit na to, že by hodnocení mělo být objektivní a posuzovat skutečné kvality daného uchazeče, a ne to jak na nás zapůsobil. Jde nám o to, aby dosahoval vysokého výkonu (Kociánová, 2010).

Při hodnocení pohovorů bychom se měli vyvarovat „halo efektu“, což znamená, že daný uchazeč na nás příjemně zapůsobil, byl pohotový, výřečný, sebejistý. Halo efekt je špatný, na základně jednoho nebo dvou skvělých vlastností daného uchazeče jej upřednostníme před ostatními, přehlídíme jeho nedostatky. Špatný je i opačný efekt tzv. „horn efekt“, který je pravým opakem „halo efektu“, zde jde o jednu nebo více špatných vlastností, které převáží zbytek vynikajících. K dalším chybám patří například používání sugestivních otázek, kde předem nabádáme uchazeče k odpovědi. Používání uzavřených otázek, typu ano, ne. Další chybou může být nezískání dostatečných informací o uchazečích (Armstrong 2007).

2.6 Závěrečná fáze

Závěrečná fáze je konečnou fází výběru zaměstnance a dochází k akceptaci nabídky zaměstnání tehdy, když uchazeč úspěšně absolvoval výběrové pohovory, prošel lékařským vyšetřením potřebným k různým výkonům práce a je způsobilý k výkonu práce. A byl vybrán jako vhodný uchazeč na dané pracovní místo pro výkon určené práce (Armstrong, 2007).

2.6.1 Potvrzení nabídky práce

Pokud se rozhodneme pro výběr daného uchazeče, měli bychom jej uvědomit, jak ústně, tak i písemnou formou a požádat jej, aby naši nabídku práce potvrdil do určeného data. Standartní nabídka obsahuje název práce, místo výkonu práce, co bude vlastně dělat, údaje o nadřízeném, délku pracovní doby, směny, mzdu či plat, zaměstnanecké benefity, délku zkušební doby, den kdy má nastoupit do práce, co musí udělat před nástupem a datum odpovědi na nabídku. Neúspěšným uchazečům poděkujeme za jejich zájem a slušně je odmítneme. Pár uchazečů je vhodné si nechat v záloze pro případ nespolutpráce vybraného uchazeče (Koubek, 2015).

Důležitou věcí v případě rozhodování o přijetí uchazečů je čas. Uchazeči čekají, zda nebudou náhodou vybráni a ucházejí se také o práci v jiných společnostech, může také dojít k tomu, že naši nabídku neakceptují. Jestliže určitý uchazeč nabídku přijme, urychleně

kontaktujeme ostatní kandidáty a poděkujeme jim za účast na přijímacím pohovoru (Hroník, 2007).

2.6.2 Výběr požadovaných dokumentů od uchazečů

Jedná se o dokumenty, které podávají samotní uchazeči. Výběr druhů dokumentů je obvykle závislý na obsazovaném pracovním místě. U nenáročných manuálních pozic bude například stačit jen životopis a po případě lékařská vyšetření. U vyšších pozic to mohou být navíc motivační dopisy, reference, firemní dotazníky či žádosti o zaměstnání, různé certifikáty dokládající dosažené vzdělání uchazeče a vykonané kurzy. U některých pozic může být požadována i demonstrace práce, nebo nástin koncepce činnosti (Kociánová, 2010).

2.6.3 Sledování a podpora nového zaměstnance

Slouží k tomu, abychom zjistili, zda se nový zaměstnanci začlenili do organizace a sžili se s novou pracovní pozicí. Nové zaměstnance je třeba ustavičně sledovat a vyhodnocovat jejich výkonnost a v případě nějakých komplikací řešit daný problém již v počáteční fázi. Díky sledování také zjistíme, nakolik byl daný zaměstnanec vhodně zvolen na pracovní pozici a změřit tím efektivnost při výběru a rozhodování o budoucím výběru dalších pracovních sil. Špatně zvolený zaměstnanec může mít řadu příčin jako například nevhodný zdroj pro výběru zaměstnanců, špatná inzerce, nevhodný pracovní pohovor, nevhodně konstruovaný popis pracovního místa, špatně zvolené testy, předsudky výběrových zaměstnanců. Jestliže zjistíme nějakou danou příčinu či příčiny, měli bychom se těmito příčinám do budoucna vyvarovat a podniknout kroky k tomu, aby se už neopakovaly (Armstrong, 2007).

Shrnutí teoretické části

Při získávání a výběru zaměstnanců je prvním krokem plánování budoucí potřeby zaměstnanců. Dále je nutné analyzovat hledanou pracovní pozici a vytvořit nabídku zaměstnání, která by měla obsahovat všechny důležité informace pro přilákání vhodných uchazečů. Poté následuje rozhodnutí, z jakých zdrojů firma bude chtít zaměstnance čerpat. Má na výběr vnitřní zdroje nebo vnější zdroje. Po výběru zdroje pro získání uchazečů následuje výběr metody pro přilákávání, kde firma může získávat uchazeče pomocí několika metod. K těmto metodám patří například inzerování v tisku, e-recruitment, získávání zaměstnanců z úřadu práce a další. Po nashromáždění dostatečného počtu uchazečů následuje výběr zaměstnanců, který se skládá s předvýběru a výběru zaměstnanců. Při realizaci předvýběru dochází k analýze životopisů a popřípadě motivačních dopisů. Po vyřazení nevhodných uchazečů na základě analýz počátečních dokumentů následují výběrové pohovory, které mají

určité zásady, probíhají v určitém sledu procesů a mohou obsahovat i několik kol. Kromě výběrových pohovorů existují další metody k otestování uchazečů, jako jsou například výběrové testy, ukázky práce či v případě ucházení se o vyšší manažerské pozice assessment centra. Po vyhodnocení výběrových pohovorů jsou nevhodní uchazeči informováni o neúspěchu a je jim poděkováno za účast. Vybrání vhodní uchazeči jsou kontaktováni a dochází s nimi k výměně určitých informací a dokumentů. Nový pracovník je poté nějakou dobu sledován a adaptován na nové pracovní místo a do nového prostředí.

Získávání a výběr zaměstnanců je jednou z mnoha personálních činností. K jednotlivým personálním činnostem útvaru patří plánování potřebného počtu zaměstnanců, získávání a výběr zaměstnanců, rozmisťování zaměstnanců, hodnocení zaměstnanců, odměňování zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, řešení kolektivního vyjednávání, sociální péče, ochrana zdraví při práci, informační systém a další. Všechny tyto jednotlivé činnosti jsou mezi sebou propojeny. Získávání a výběr je jednou z velmi důležitých činností z důvodu získávání a vybírání kvalitních lidských zdrojů. Nutností je, aby všechny jednotlivé články fungovaly. Například kvalitní zaměstnanci mi odejdou v případě, že nebudou spravedlivě hodnoceni či nebudou mít možnost se rozvíjet.

3 Charakteristika vybrané firmy

V první kapitole praktické části jsou rozebrány základní informace o dané společnosti, informace o její historii, jejích vizích, produktech, organizační struktuře a počtu zaměstnanců.

3.1 Vybraná firma

Vybraná firma „Firma XY“ je velkým výrobcem fólií z polyethylenu a vázacích pásek v České republice. Je akciovou společností. Firma má sídlo a výrobní závod v Olomouckém kraji. Většinu své výroby prodává v České republice a zbytek prodává v zahraničí. „Firma XY“ má dlouholetou tradici, přes 120 let výroby. Výrobou fólií se zabývá přibližně 45 let. Firmě záleží na spokojenosti zákazníků, což je znakem kvality. „Firmě XY“ se daří a z toho důvodu se pouští do nových investic a inovací v oblasti výrobního závodu.

3.1.1 Historie firmy

Její založení proběhlo v roce 1895, kdy nejprve byla „Firma XY“ orientována na výrobu vodotěsného papírů a tkanin. O dvacet let později vznikla z rodinné firmy společnost.

Co se týče výrobního programu, prošla si „Firma XY“ mnoha různorodými orientacemi výroby, přes výrobu koženky na bázi nitrocelulózových nátěrů, prostěradel pro nemocnice, semišových kůží a rolet, podlahových krytin, koženek, svařované galanterie, termosetů, hadic a trubic k vysavačům, po výrobu fólií jako obalového materiálů pro různá použití a vázacích pásek.

3.1.2 Vize společnosti a její poslání

Hlavním posláním „Firmy XY“ je uspokojit potřeby a požadavky zákazníků s důrazem na kvalitu a rychlost a tím budovat spokojenou klientelu. Vyrábět a na trh dodávat vázací pásy a obaly z polyethylenu.

Vizi je neustále budovat firmu, která se bude orientovat na zákazníky. Vyrábění výrobků z plastu bude probíhat za respektování ochrany životního prostředí. Udržet si vůdčího postavení na trhu. Pružně reagovat na potřeby zákazníků. Posilovat image společnosti co by spolehlivého partnera.

V neposlední řadě patří také k jedné z vizí neustálé zlepšování řízení, produktivity všech článků ve firmě a zdokonalování kvality produktu.

3.1.3 Produkty společnosti

„Firma XY“ vyrábí velké množství druhů balících materiálů z polyetylenu a vázací pásy. Produkuje téměř jakýkoliv obalový materiál, který si dokážeme představit. Má i své patenty na daný materiál a technologické postupy výroby. Z nejvýznamnějších produktů zde můžeme zařadit například:

- Fólie pro skupinové balení, což jsou fólie, které jsou smrštitelné pomocí tepla. Mohou mít různé barevné provedení. Jsou to například obaly pro balení vod, smrštitelné obaly na paletách a dalších výrobcích.
- Materiál pro výrobu sáčků, košilek, tašek, což je tzv. mikroten. Další využití má jako nepropustná vrstva například u papírových pytlů.
- Obalový materiál pro přípravu jídla, ve kterém je například zabalená rýže pro přípravu potravy nebo luštěniny a další.
- Fólie pro venkovní použití, kde to může být fólie na skleníky, jako vrstva pod střešní krytiny. Další využití má ve stavebnictví, jako vrstva proti vodě.
- Smrštitelné fólie pomocí tepla využívané pro balení palet, které po ochlazení ztuhnou.
- Vázací pásy, které se využívají k balení nepřeberného množství věcí. Například svazování novin, různých krabic, palet. Jsou to typické černé nebo zelené pásy, se kterými jsou zabalené zmiňované věci.
- Tašky s různými potisky, výroba sáčků na psí exkrementy, výroba bio tašek a fólie z kukuřičného škrobu, sáčků do odpadkových košů, a další.

3.1.4 Organizační struktura firmy

„Firma XY“ je rozdělena organizačně na jednotlivé úseky (viz příloha č. 1). Nachází se zde úsek ředitele, ekonomický úsek, úsek prodeje a marketingu, výrobní úsek a logistický úsek. Všechny jednotlivé úseky jsou přímo podřízeny generálnímu řediteli, a ten je poté zodpovědný představenstvu. A představenstvo je podřízeno nejvyššímu orgánu akciové společnosti, tedy valné hromadě. Kontrolní funkci zaujímá dozorčí rada.

3.1.5 Struktura zaměstnanců

Co se týče struktury zaměstnanců, nejmenší podíl zaměstnanců je ve věku nad 60 let. Druhé nejmenší zastoupení pracujících je ve věkové kategorii do 20 let. Největší počet zaměstnaných ve firmě je ve věku od 31-40 let do padesáti let. Poslední tři skupiny jsou téměř

vyrovnané, což jsou skupiny od 21-30 let, od 41-50 let a dále od 51-60 let. Podrobnější informace (viz Tab. 3.1).

Tab. 3.1 Věková struktura zaměstnanců

Věková struktura zaměstnanců	2015
do 20 let	10
21 až 30 let	86
31 až 40 let	105
41 až 50 let	101
51 až 60 let	83
nad 60 let	1

Zdroj: interní evidence firmy

Největší podíl ve firmě zauímají zaměstnanci z dělnických profesí. Další oblastí, kde je poměrně dosti zaměstnanců, jsou technickohospodářští pracovníci. Nejmenší podíl zaměstnanců je v TOP managementu, což jsou řídicí pracovníci, kteří se zabývají řízením firmy (viz Tab. 3.2).

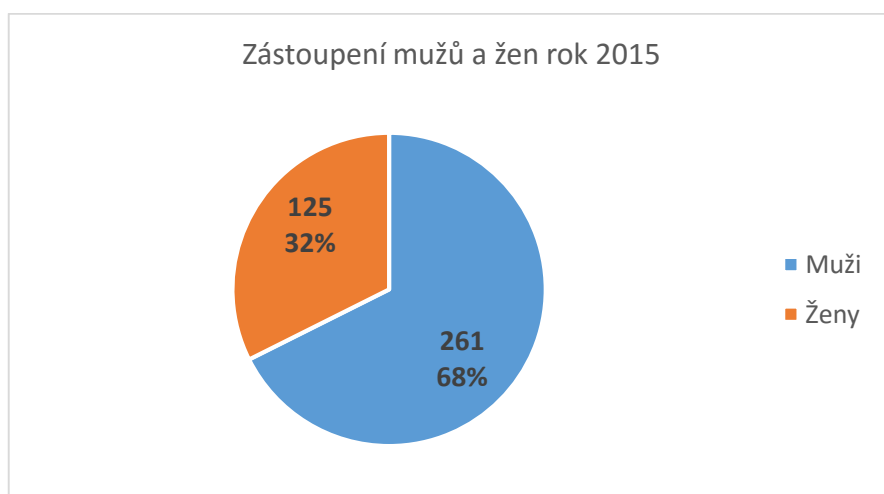
Tab. 3.2 Evidence zaměstnanců

Rok	2015
Celkový počet zaměstnanců	386
z toho TOP management	4
z toho technickohospodářští pracovníci	82
z toho dělnické profese	300

Zdroj: interní evidence firmy

Co se týče struktury zaměstnanců tak převažují muži, a to téměř o polovinu. Přesnější vyjádření (viz Graf. 3.1).

Graf 3.1 Zastoupení mužů a žen



Zdroj: interní evidence firmy

4 Analýza současných procesů získávání a výběru zaměstnanců

V této kapitole jsou rozebrány procesy probíhající v dané společnosti, které jsou spjaté s výběrem a získáváním zaměstnanců. Jsou zde popsány personální činnosti ve společnosti, kde jsou uvedené informace ohledně personálního úseku ve firmě. Další kapitola se zabývá průběhem procesů získávání a výběru zaměstnanců, kde je popsán proces od vznesení požadavků po vypracování nabídky zaměstnání. Další kapitola se zabývá metodami k přilákání uchazečů do vybrané firmy. Dále následuje výběr zaměstnanců, kde odchází k analyzování životopisu a poté výběru zaměstnanců pomocí výběrového pohovoru. Poslední kapitola se zabývá systémem přijímání zaměstnanců, odsouhlasením nabídky zaměstnání a požadovanými dokumenty od uchazečů.

4.1 Personální činnosti ve společnosti

Oddělení pro lidské zdroje má v současné době tři zaměstnance, a to dvě personalistky, které jsou zodpovědné manažerce lidských zdrojů, která je podřízenou top managementu. Hlavní manažerka lidských zdrojů je zodpovědná za tyto činnosti:

- Plánování lidských zdrojů,
- optimalizaci zaměstnanecké struktury,
- uveřejňování nabídky o volném pracovním místě,
- vedení personální evidence,
- organizaci povinných školení ze zákona,
- zajišťování školení zaměstnanců o BOZP,
- správa personálního a další.

U rozhodování o přijetí uchazečů na vyšší posty bývá přítomna personální manažerka spolu s vedoucím daného úseku. Tyto pohovory mají více kol, kde je manažerka přítomna přítomná u každého kola. V případě přijímání zaměstnanců na nižší posty, například dělnické pozice je přítomna jen jedna z personalistek plus opět vedoucí daného úseku, který mívá rozhodující slovo.

4.2 Průběh procesů získávání a výběrů zaměstnanců

V případě potřeby přijmutí nového zaměstnance vydá vedoucí zaměstnanec úseku požadavek vedení společnosti, tohle vedení prověří požadavek na nového zaměstnance. Pokud vedení společnosti na základě informací bude souhlasit, kontaktuje vedoucího úseku, který

potřebuje pracovní sílu a ten kontaktuje manažerku personálního úseku, která povede patřičné kroky k náboru. Manažerka poté sama nebo prostřednictvím svých personalistek ve spolupráci s vedoucím zaměstnancem vzneseného požadavku vypracuje informace o daném pracovním místě.

Řeší se informace ohledně praxe, vzdělání a další požadavky jako například řidičské oprávnění, doklady na obsluhu vysokozdvizného vozíků a další. Dané pracovní místo je specifikované a může se uveřejnit nabídka práce. V drtivé většině případů jsou zaměstnanci na dělnické pozice nabíráni z externích zdrojů.

4.2.1 Specifikace požadavků na dělnické profese

Na dělnické pozice stačí splňovat požadavek základního vzdělání, nejsou zde potřebné žádné předešlé zkušenosti s vykonávanou prací, jsou ovšem vítaným plusem pro daného uchazeče, který má větší šanci dané místo získat. Samozřejmostí u určitých druhů dělnických pozic jsou nutná určitá oprávnění, například v případě údržbářů je nutností mít svářečské oprávnění, nebo oprávnění na používání vysokozdvizného vozíku a podobně.

Na pozice mistrů je požadováno minimálně maturitní vysvědčení. Dělníci pro určité pozice musí projít jen lékařským vyšetřením a mohou nastoupit, v případě, když budou vybráni. U některých dělnických pozic, kde dochází k manipulaci, je třeba vlastnit oprávnění na obsluhu vysokozdvizného vozíků nebo elektrických manipulátorů. V případě, že dané oprávnění zaměstnanec nemá, může ho díky firmě získat, takže to není překážkou.

4.3 Metody k přilákání uchazečů

Z různých druhů metod k přilákání uchazečů jsou nejvíce využívány metody e-recruitment, firemní vývěsky, webové stránky společnosti, inzeráty a spolupráce s úřady práce. Jednotlivé metody k přilákání uchazečů:

- Inzerování probíhá v novinovém tisku, který vychází pro Olomoucký kraj. V poslední době firma od něj upouští a volí raději účinnější metodu výběru, a tou je e-recruitment.
- E-recruitment je nejvyužívanější formou k přilákání zaměstnanců. „Firma XY“ využívá placených zprostředkovatelských webů, kde umísťuje své nabídky zaměstnání. Nejvyužívanějším webem je www.job.cz. Pro firmu je to výhodné, z hlediska toho, že uchazeči poměrně rychle reagují.
- Na firemních vývěskách jsou pravidelně aktualizované informace o dění ve firmě a o nových pozicích, které se poptávají, tudíž i stávající zaměstnanci jsou konfrontováni

s nabídkami a mohou se pokusit o získání dané pozice či uvědomění svých přátel a rodiny.

- Dalším místem, prostřednictvím kterého firma přilákává uchazeče, jsou její webové stránky, kde uchazeči mohou vkládat své životopisy a dostat se k výběrovým pohovorům. Výhodou pro firmu je to, že ji to v podstatě nic nestojí, správu stránek povede tak či tak.
- Dále například firma vybírá zaměstnance z úřadu práce.

4.4 Výběr zaměstnanců

Výběr zaměstnanců na dělnické pozice je ve „Firmě XY“ vyhodnocený na základě úrovně životopisu a následného výběrového pohovoru. Výběr kandidátů, kteří budou vhodní, je důležité k plnění cílů dané firmy. Na každého uchazeče jsou kladeny určité minimální nároky, které jsou nutné k tomu, aby byl daný uchazeč přijat. Ten uchazeč, který bude mít nejlepší úroveň, bude přijat.

Motivační dopis v případě dělnických pozic není potřeba. Nejsou také využívány pokročilé metody pro výběr zaměstnanců jako například assessment centra, které slouží pro výběr zaměstnanců zejména na manažerské pozice.

4.4.1 Výběrový pohovor

Po vyřazení nevyhovujících životopisů a získání dostatečného počtu uchazečů pro danou dělnickou pozici, kde zpravidla „Firma XY“ vyžaduje 4-5 uchazečů, probíhá ve firmě pohovor na hledanou pozici. Jak už bylo uvedeno, při výběrovém pohovoru na dělnické pozice je přítomna jedna ze dvou personalistek a vedoucí daného úseku. Při pohovoru jsou na uchazeče kladeny určité minimální nároky. Průběh pohovoru byl předem vypracován ve spolupráci s personálním oddělením a vedením.

Výběrový pohovor musí zahrnovat určité základní aspekty, ke kterým patří výměna základních informací ohledně daného uchazeče. K těmto informacím patří například informace o předchozí práci, proč se rozhodl potencionální uchazeč pracovat pro danou společnost, kde se dozvěděl o nabídce zaměstnání, jaké jsou jeho silné či slabé stránky, s jakým počítá platovým ohodnocením atd.

Analýza životopisu

Životopis je první dokument, se kterým se setkává budoucí zaměstnavatel. Musí mít tudíž určitou strukturu a působit reprezentativní dojem. „Firma XY“ často dává na první dojem

vytvořený pomocí životopisu. Bere to jako vizitku daného uchazeče. Analýza životopisu probíhá na personálním úseku. Zkoumá se například dosažené vzdělání, délka praxe, popřípadě minulé zaměstnání, vizuální stránka životopisu, chronologická posloupnost dat a poté se provede předvýběr. Jelikož se jedná o místa na dělnické pozice, nehledí se moc na stylistickou úpravu a formu, ale v životopisu samozřejmě určitou váhu má. Neodpovídající životopisy bývají vyřazeny a uchazeči nejsou přizváni k následnému pracovnímu pohovoru. „Firma XY“ bere své zaměstnance jako určitou vizitku a záleží jí na tom, jaké zaměstnance bude zaměstnávat.

Průběh pohovoru

Poté co došlo k zhodnocení životopisů, jsou vhodní kandidáti přizváni k výběrovému pohovoru. Pro výběr pracovníků na dělnickou pozici je přítomna jedna personalistka, zodpovědná za průběh a vybrání vhodného uchazeče spolu s vedoucím úseku.

Pohovor probíhá v menší místnosti, která je vhodně osvětlená a výběrový pohovor se vede v klidné atmosféře a spíše v kamarádském duchu.

Co se týče otázek výběrového pohovoru, jsou předem přichystané základní otázky pro uchazeče, kteří se ucházejí o dělnické pozice. Ostatní otázky se odvíjí podle dalších specifik daného místa. Nejprve jsou probrány nezbytné otázky, které jsou potřeba pro splnění profilu daného místa. Poté jsou pokládány doplňující otázky většinou spontánně.

Než začnou samotné výběrové pohovory, jsou nejdříve přizváni všichni uchazeči k vyplnění dotazníku, který je předem vysvětlen personalistikou. Následně personalistka pár minut hovoří o firmě a dané pozici. Poté poprosí uchazeče, aby šli do čekací místnosti. Personalistka si potom zve jednotlivé uchazeče. Nejdříve se zeptá na jméno uchazeče. Pak následuje dotazování uchazeče, který reaguje na dané otázky a personalistka si zapisuje poznámky. Na konci se může doptat ještě na pár otázek. Poté poděkuje uchazeči a po něm přichází na řadu další uchazeč. Uchazečům je po skončení pohovoru sděleno, zda uspěli nebo neuspěli. Druhá kola výběrových pohovorů se u přijímání zaměstnanců na dělnické pozice nekonají.

4.5 Systém přijímání zaměstnanců

Jakmile „Firma XY“ vybrala vhodného uchazeče o zaměstnání a dojde k akceptaci nabídky zaměstnání uchazečem, je s ním sepsána pracovní smlouva. Zaměstnanec a

zaměstnavatel podepisují dvě stejné smlouvy, kdy jednu si nechá zaměstnanec a druhou si nechá zaměstnavatel, konkrétně personální úsek, kde je smlouva založena do evidenční složky.

4.5.1 Potřebné dokumenty od zaměstnance

Při podpisu smlouvy a dalších dokumentů je nutno předložit občanský průkaz, průkaz zdravotní pojišťovny, bankovní spojení pro zasílání mezd a zápočtový list vystavený předešlým zaměstnavatelem. V případě, že zaměstnanci budou uplatňovat slevy na daních, tak musí donést patřičné dokumenty. V případě uplatňování bonusů na děti je nutné potvrzení o studiu od dětí, kopie rodných listů dětí.

Lékařskou prohlídkou musí projít každý zaměstnanec a může ji absolvovat u jakéhokoliv praktického lékaře.

4.6 Náklady spojené s výběrem zaměstnanců

Náklady na získávání zaměstnanců prostřednictvím inzerce na webu nebo nástěnkách jsou nulové. Webem jsou v tomto případě myšleny stránky dané firmy. Na nižší pozice firma přijímá také zaměstnance z úřadu práce.

V případě, že daná firma podává svou nabídku zaměstnání skrze zprostředkovatelský web www.jobs.cz, tak se cena pohybuje od šesti tisíc do osmi tisíc za jeden zveřejněný inzerát, cena se liší podle aktualizace daného inzerátu na webových stránkách. V případě dražší varianty k aktualizaci dochází každý týden, a tudíž je inzerát zobrazen v novějších inzerátech. Cena je zde osm tisíc, a také je zde možnost prodlužování inzerátu. Levnější varianta je bez zmiňované funkcionality. Existují na dané internetové stránce i další varianty, kde je možno zakoupit balíčky inzerátů a ty během roku zveřejňovat.

4.7 Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření slouží k zmapování procesů v dané společnosti. Dotazník obsahuje dvě identifikační otázky a devět problémových otázek, týkajících se zkoumaných procesů.

Dotazníky byly rozdány stávajícím zaměstnancům ve firmě s různými typy vykonávané dělnické práce. Celkový počet zaměstnanců na dělnických pozicích je 300 zaměstnanců, dotazník vyplnilo celkem 183 zaměstnanců. Sběr dat probíhal jedenáct dní. Dotazník se nachází v příloze (viz příloha č. 2).

Uchazeči byli dotazováni například na to, kde se dozvěděli o nabídce práce, v jakém duchu probíhal výběrový pohovor, za jakou dobu firma zareagovala na zaslání jejich dotazníků,

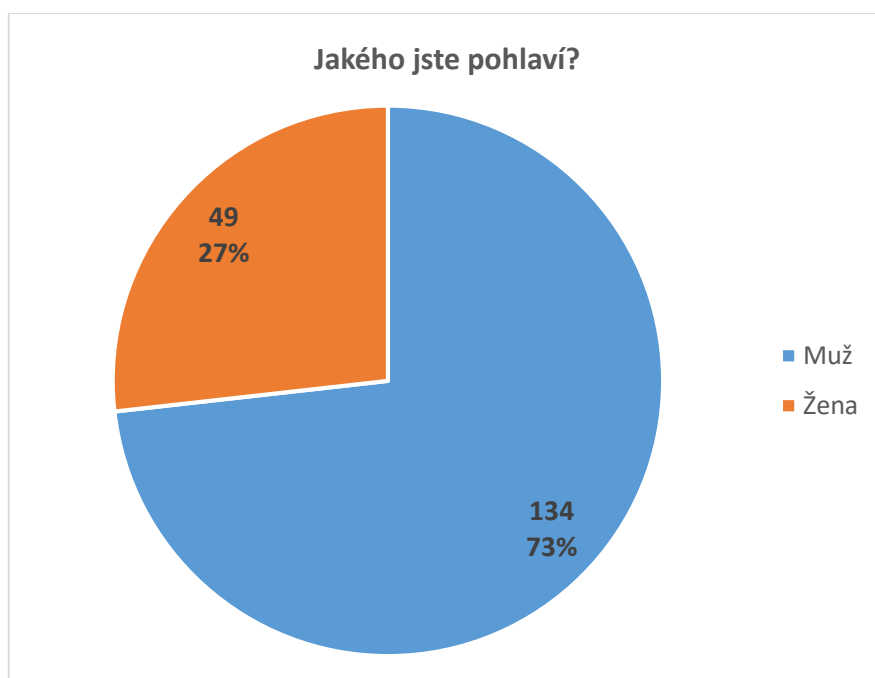
jak probíhalo jejich přijetí, co se jim nelíbilo a například jakým způsobem by obohatili a vylepšili zavedené způsoby získávání a výběru zaměstnanců.

Data získaná pomocí dotazníkového šetření byla graficky zpracována. Jednotlivé otázky jsou vyhodnoceny v grafech a slovně popsány.

1. Jakého jste pohlaví?

Na otázku ohledně pohlaví odpovědělo 27 % (49) žen a 73 % (134) mužů (viz Graf č. 4.1.). Tento výsledek se dal očekávat vzhledem k celkovému rozložení mužů a žen v dané firmě, kde převažují muži.

Graf č. 4.1. Pohlaví

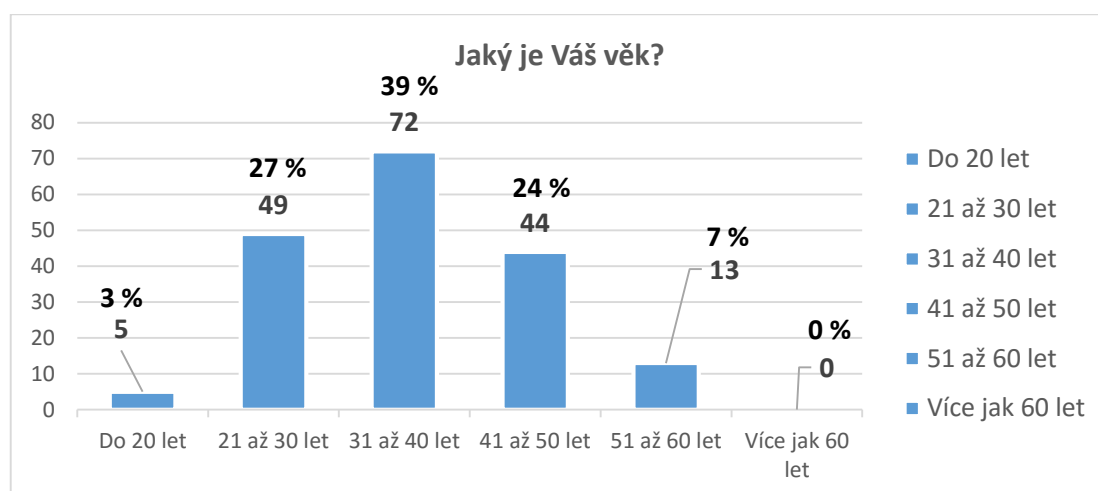


Zdroj: vlastní zpracování

2. Jaký je Váš věk?

Ve věkové struktuře dotazovaných odpovídalo nejvíce zaměstnanců ve věku od 31-40 let se 39 % (72), další dvě věkové skupiny byly téměř totožné, co se týče počtu odpovědí, a to ve věku od 21-30 let s 27 % (49) a od 41-50 let s 24 % (44). Věková struktura od 51-60 let byla 7 % (13), do 20 let se zúčastnilo dotazníkového šetření pouze 3 % (5) respondentů a nad 60 let neodpověděl žádný respondent (viz Graf č. 4.2.).

Graf č. 4.2. Věková struktura



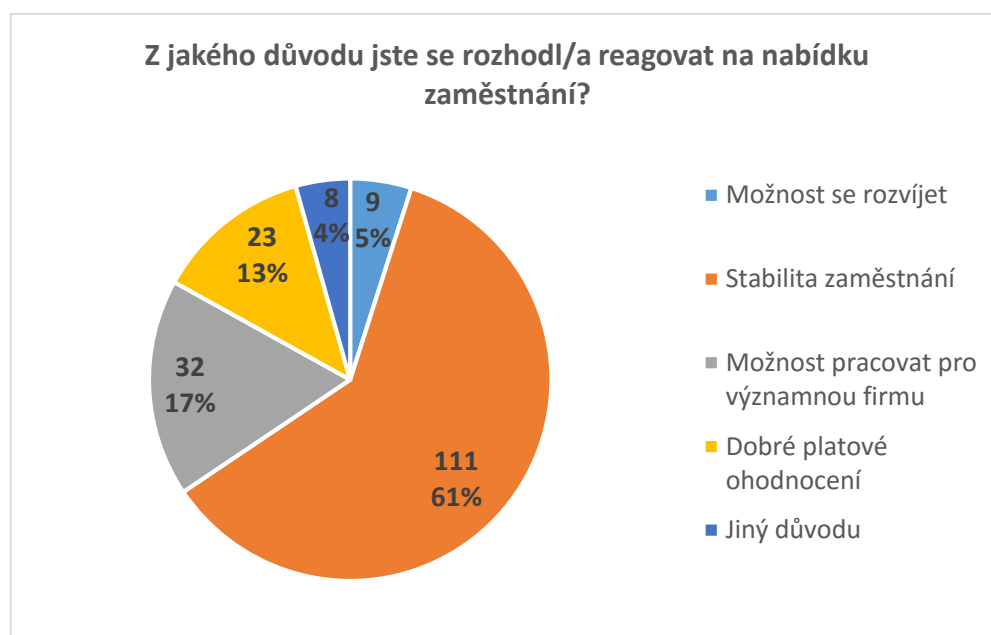
Zdroj: vlastní zpracování

3. Z jakého důvodu jste se rozhodl/a reagovat na nabídku zaměstnání?

Co se týče důvodu reakce na nabídku zaměstnání, nejčastější odpovědí byla stabilita zaměstnání s 61 % (111) odpovědí. Možnost pracovat pro významnou firmu zvolilo 17 % (32) respondentů, dobré platové ohodnocení 13 % (23) respondentů, 5 % (9) odpovědí získala možnost se rozvíjet a jiný důvod 4 % (8) (viz Graf č. 4.3.).

Jiný důvod, proč se zaměstnanec rozhodl reagovat na nabídku zaměstnání, uvedlo osm respondentů. Pět z nich uvedlo, že se rozhodli z důvodu práce s blízkými nebo přáteli. Zbylí tři uvedli důvod, že museli zabezpečit rodinu.

Graf č. 4.3. Důvod reakce na nabídku zaměstnání



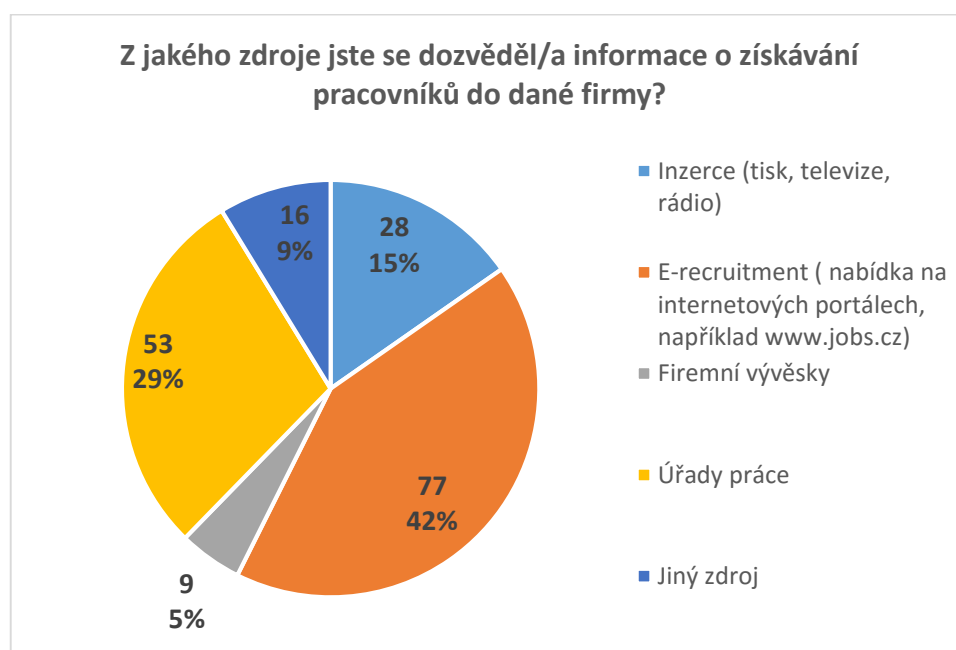
Zdroj: vlastní zpracování

4. Z jakého zdroje jste se dozvěděl/a informace o získávání pracovníků do dané firmy?

Co se týče zdrojů získávání zaměstnanců do dané firmy, zaměstnanci se nejčastěji dozvěděli informace prostřednictvím E-recruitment, což bylo 42 % (77) respondentů, z úřadu práce tyto informace získalo 29% (53) respondentů. Inzerce je na ústupu a firma od ní upouští a tato možnost získala 15 % (28), firemní vývěsky 5 % (9) a z jiného zdroje se informace dozvědělo 9% (16) respondentů (viz Graf č. 4.4.).

Šestnáct dotazovaných odpovědělo, že informace získalo z jiného zdroje. Informace o získávání zaměstnanců do dané firmy se všech šestnáct respondentů dozvědělo od rodiny či přátel.

Graf č. 4.4. Zdroj získávání pracovníků do dané firmy



Zdroj: vlastní zpracování

5. Byly v nabídce zaměstnání obsaženy veškeré informace o daném pracovním místě, které jste očekával/a?

Na otázku zda byly v nabídce zaměstnání obsaženy veškeré informace o daném pracovním místě, které respondenti očekávali, odpovědělo 84 % (154) zaměstnanců ano, zbylých 16 % (29) zaměstnanců odpovědělo ne (viz Graf č. 4.5.).

Z dvaceti-devíti dotazovaných uvedlo sedmnáct zaměstnanců, že v nabídce o zaměstnání nenašli informaci o nástupním platu. Zbylých dvanáct osob si stěžovalo na nedostatečný popis práce, kterou budou vykonávat.

Graf č. 4.5. Informace o daném pracovním místě



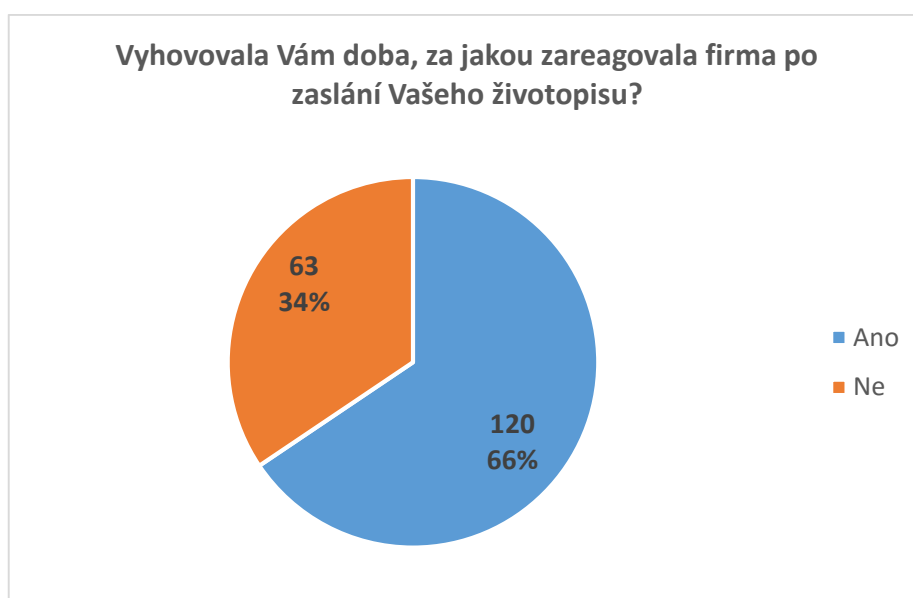
Zdroj: vlastní zpracování

6. Vyhovovala Vám doba, za jakou zareagovala firma po zaslání Vašeho životopisu?

Z dotazovaných zaměstnanců na otázku reakce firmy po zaslání životopisu 66 % (120) odpovědělo, že jim reakční doba firmy vyhovovala, 34 % (63) zaměstnanců uvedlo, že reakce firmy byla nevyhovující (viz Graf č. 4.6.).

Šedesát-tři osob odpovědělo, že jim reakce firmy nevyhovovala. Odpovědi z jakého důvodu byly, že reakce firmy nebyla vhodně dlouhá.

Graf č. 4.6. Doba reakce na zaslání životopisu



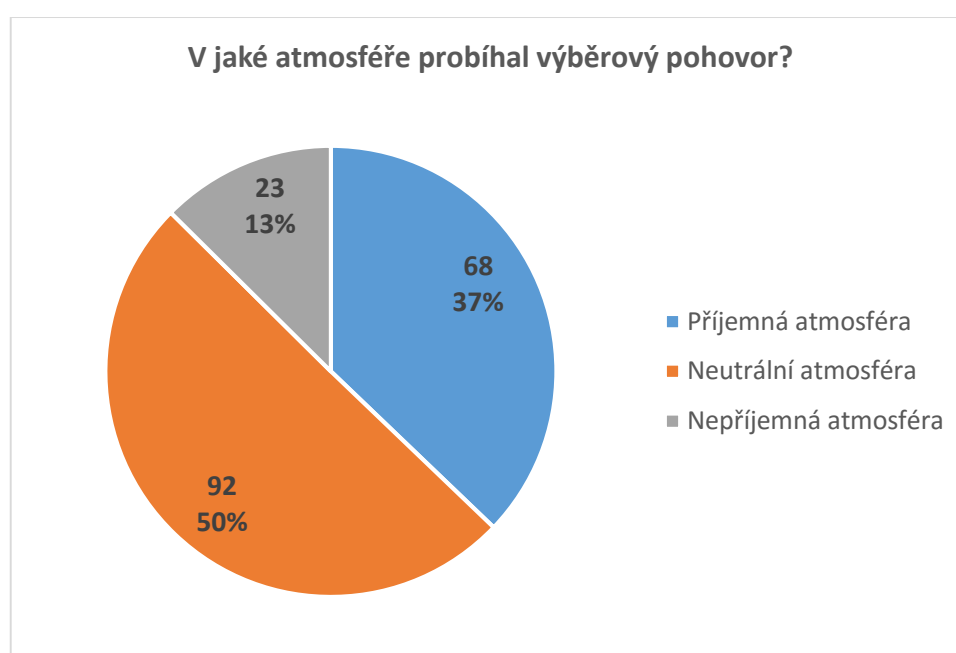
Zdroj: vlastní zpracování

7. V Jaké atmosféře probíhal výběrový pohovor?

Dalším zkoumaným aspektem byla atmosféra při výběrových pohovorech, kdy 37% (68) respondentů odpovědělo, že výběrový pohovor probíhal v příjemné atmosféře. 50 % (92) respondentů uvedlo, že pohovor probíhal v neutrální atmosféře a 13% (23) respondentům přišla atmosféra jako nepříjemná (viz Graf č. 4.7.).

Z dvaceti-tři dotazovaných devatenáct osob jako důvod uvedli jednání personalistky spolu s vedoucím, kdy na ně špatně působili a neměli dobrý pocit. Pro čtyři dotazované byl důvod neprojevení patřičného zájmu.

Graf č. 4.7. Atmosféra výběrového pohovoru



Zdroj: vlastní zpracování

8. Měl/a jste možnost se sám/sama vyjádřit a klást otázky v průběhu výběrového pohovoru?

Na otázku zda uchazeči měli možnost sami klást otázky v průběhu výběrového pohovoru, odpověděla většina dotazovaných kladně 75 % (138), byl jim tedy dán prostor pro vlastní dotazy a mohli tazatelům pokládat otázky. Nezanedbatelné množství uchazečů 25 % (45) odpovědělo ne (viz Graf č. 4.8.).

Ze čtyřiceti-pěti zaměstnanců se všichni ve svých odpovědích vyjadřovali stylem, že je personalistka nepustila ke slovu a skákala jim občas do řeči.

Graf č. 4.8. Možnost klást otázky v průběhu výběrového pohovoru



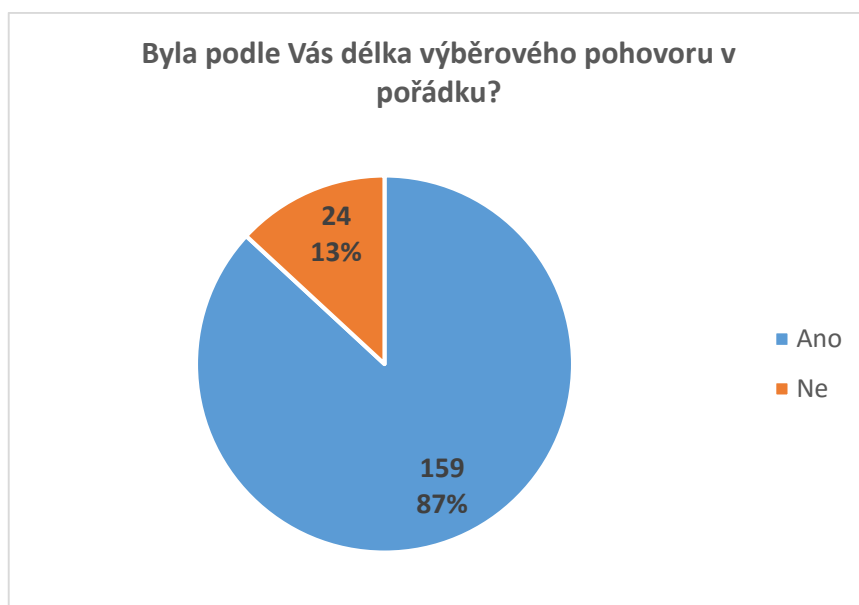
Zdroj: vlastní zpracování

9. Byla podle Vás délka výběrového pohovoru v pořádku?

Na otázku zda byla délka výběrového pohovoru v pořádku, odpověděla většina dotazovaných ano 87 % (159). Pro 13 % (24) délka výběrového pohovoru v pořádku nebyla (viz Graf č. 4.10.).

Ze dvaceti-čtyř odpovědí dvacet osob uvedlo, že doba byla dlouhá. Čtyři z toho neodpověděli vůbec, z čehož lze usuzovat, že doba byla jednoduše nevyhovující a nebylo třeba dále psát důvod.

Graf č. 4.9. Délka výběrového pohovoru



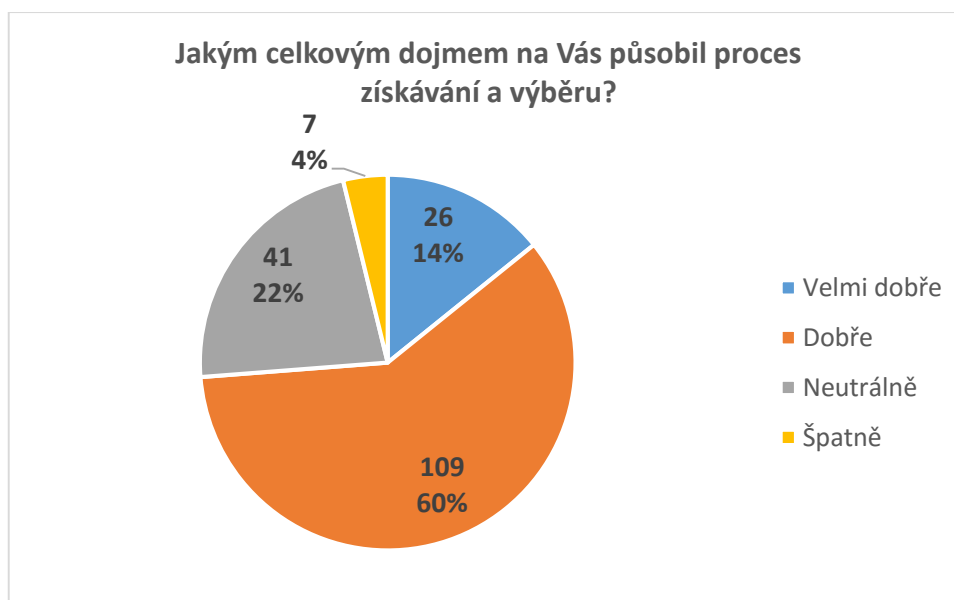
Zdroj: vlastní zpracování

10. Jakým celkovým dojmem na Vás působil proces získávání a výběru?

Na shrnující otázku, jakým celkovým dojmem působil proces získávání a výběru odpovědělo 14 % (26) respondentů, že velmi dobře. Větší polovina 60 % (109) respondentů odpovědělo, že na ně působil dobře. 22 % (41) zaměstnanců odpovědělo, že na ně proces získávání a výběru působil neutrálně a pouze 4 % (7) odpovědělo, že působil špatně (viz Graf č. 4.10.).

Ze sedmi zaměstnanců tři odpověděli, že jim nevyhovovala personalistka a pohovor byl pro ně opravdu hrozný. Odpověď dalších dvou byla, že panovala nepřátelská atmosféra a poslední respondent odpověděl, že se mu pohovor nelíbil.

Graf č. 4.10. Dojem z procesu získávání a výběru zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování

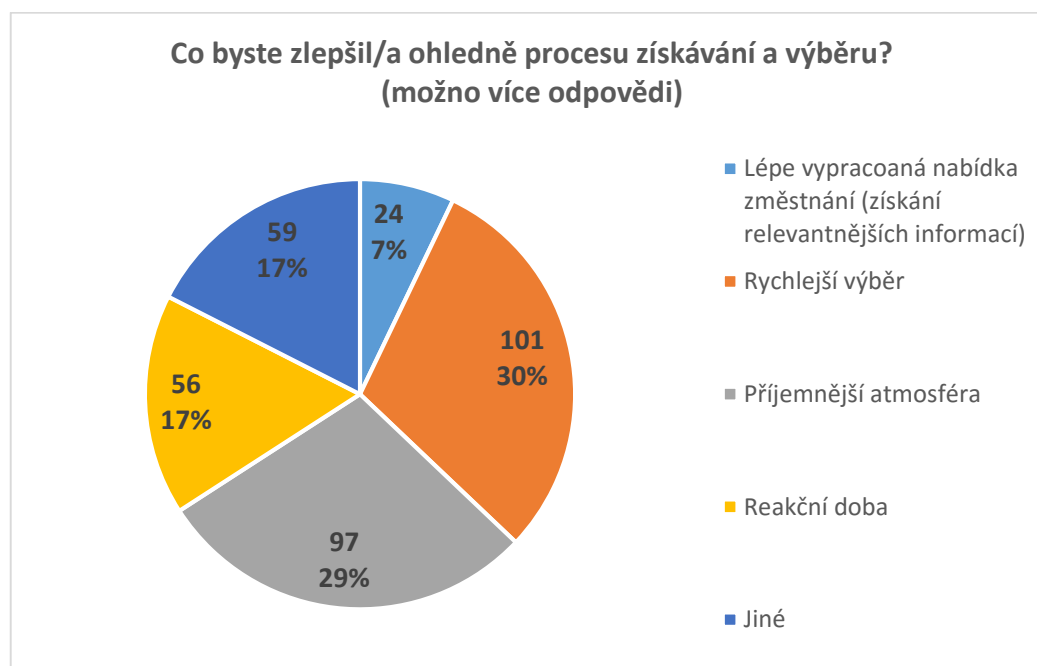
11. Co byste zlepšil/a ohledně procesu získávání a výběru? (možno více odpovědí)

Co se týče otázky zlepšení procesu získávání a výběru zaměstnanců odpovědělo 30 % (101) respondentů, že by zrychlilo proces výběrových pohovorů, dále 29 % (97) by uvítalo příjemnější atmosféru. Jiný důvod uvedlo 17 % (59) osob, 17 % (56) zaměstnancům by vyhovovala rychlejší reakční doba firmy. Dále 7 % (24) osob by uvítalo získání relevantnějších informací v nabídce zaměstnání (viz Graf č. 4.11.).

Padesát-devět respondentů odpovědělo na jiný důvod, z toho dvacet-dva osob by zrychlilo čekací dobu, poté co přišli do dané firmy, patnáct respondentů by zlepšilo chování při prvním setkání. Jedenáct respondentů navrhlo doporučení pro lepší uvítání a důslednější

seznámení s danou firmou, šest osob navrhlo konání v jiné místnosti, tři respondenti neuvedli důvod a dvě osoby by zlepšili, jak uvedli úplně vše.

Graf č. 4.11. Možné varianty zlepšení procesů získání a výběru zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování

Shrnutí dotazníkového šetření

Rozložení odpovědí mužů a žen v dotazníkovém šetření se dalo očekávat dle stávajícího rozložení zaměstnanců ve firmě. Věková struktura zaměstnanců se také dala očekávat, odpovědi respondentů se přibližně pohybovaly okolo současného věkového rozložení zaměstnanců. Nejvíce respondentů se rozhodlo reagovat na nabídku zaměstnání z důvodu stabilního zaměstnání a možnosti pracovat pro významnou firmu. Nejvíce zaměstnanců se o nabídce zaměstnání dozvědělo pomocí e-recruitmentu a úřadů práce. Pro většinu zaměstnanců byly v nabídce zaměstnání veškeré informace, které se jim zdály důležité. Co se týče reakce firmy po zaslání životopisu uchazeči, doba nebyla ideální. Atmosféra výběrových pohovorů byla pro významnou část dotazovaných neutrální až nepříjemná. Během pohovorů měli téměř všichni možnost klást otázky. Délka výběrového pohovoru byla pro většinu v pořádku. Celkový dojem z procesů získávání a výběru na zaměstnance byl dobrý. Co se týče zlepšení, tak většina dotazovaných navrhovala rychlejší výběr, zlepšení atmosféry výběrových pohovorů a rychlejší reakci firmy.

5 Návrhy a doporučení

Obsahem této kapitoly jsou nápravná opatření, díky kterým firma může ušetřit peníze a čas spojený se získáváním a výběrem zaměstnanců. Dále může například získat kvalitnější a schopnější zaměstnance a díky tomu získat konkurenční výhodu. Návrhy a doporučení budou založena na datech získaných dotazníkovým šetřením a dojde ke srovnání s teoretickými modely. Problémy jsou rozděleny do jednotlivých oblastí a nakonec shrnuty v posledním odstavci návrhů a doporučení.

1. Většina osob se rozhodla reagovat na nabídku zaměstnání z důvodu nabídky stabilního zaměstnání a možností pracovat pro významnou firmu. Nejméně lidí z důvodu dobrého platového ohodnocení a možnosti se rozvíjet. Jako nápravné opatření se tedy jeví přezkoumat systém odměňování zaměstnanců na dělnických pozicích a prošetřit, zda jsou za své výkony patřičně odměňováni a zda by nebylo vhodné současný stav odměn změnit.
2. Další oblast, ve které nebyli respondenti spokojeni, je možnost se rozvíjet, kde by firma mohla zřídit další oblasti vzdělání a rekvalifikací, díky nimž by mohla přilákat více uchazečů a následných zaměstnanců.
3. Zdroje pro získávání zaměstnanců jsou v pořádku. Vzrůstajícím trendem je nabídka zaměstnání na internetových portálech díky i vzrůstajícímu využívání internetu. Nezávazným doporučením může tedy být více nabídek pomocí e-recruitmentu a ještě více upustit od inzerce prostřednictvím tisku.
4. Co se týče informací obsažených v nabídce o zaměstnání, drtivě většině zaměstnanců přišli v pořádku. Našli se ovšem i takoví, kteří nebyli spokojeni a mohli mít v nabídce zmatek. Návrhem je důkladněji a systematictěji vypracování nabídky zaměstnání s důrazem na obsah veškerých podstatných informací, zvýraznění klíčových slov a dalších důležitých informací v textu, aby potenciální zaměstnanci jasně věděli, co se po nich požaduje, a co nabízí daná firma. Návrh inzerátu pro dělnickou pozici, obsluha výrobního stroje (viz příloha č. 3).
5. Dalším důležitým návrhem je zkrátit dobu reakce vybrané firmy po zaslání životopisu uchazeči. Doba by měla být co nejkratší, jelikož uchazeč hledající práci nemusí zaslat jen jeden životopis, ale několik a kde se mu dostane dřívější odpovědi, tam může jít na výběrový pohovor a firma ztrácí daného uchazeče. Doporučením pro danou firmu

- je doba maximálně pěti pracovních dnů, během které by mělo dojít k uvědomění uchazečů.
6. Příjemná atmosféra při výběrovém pohovoru je nesmírně důležitá, díky ní je uchazeč například upřímnější a můžeme lépe zhodnotit jeho vhodnost pro danou pozici. Většina zaměstnanců vnímalo atmosféru neutrálně, firma by tedy mohla na tomto ještě více zapracovat. Návrhem by bylo například proškolit personální úsek k lepšímu zvládání výběrových pohovorů a díky tomu vést výběrový pohovor v patřičné atmosféře. Doporučením je začít s určitými přátelskými frázemi k navození příjemnější atmosféry.
 7. Dalším návrhem pro výběrové pohovory je nechat uchazeče říci svůj názor a vyjádřit svůj postoj. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že 25 % uchazečů nemělo možnost v průběhu výběrového pohovoru klást otázky, což je alarmující a zarazující fakt. Uchazeči musí mít prostor pro vyjádření sama sebe. Návrhem je proškolení personalistek pro zvládání těchto situací.
 8. Celkový dojem uchazečů o zaměstnání by se dal taktéž zlepšit. Pro podstatnou část dotazovaných působil neutrálně až špatně, což není dobré, jelikož jde o kontakt s potencionálními zaměstnanci a ti si na základě výběrového pohovoru vytvoří určitou představu o organizaci a procesech ve firmě. Je tedy na zvážení firmy zda by nebylo vhodné tento proces vylepšit, a díky tomu by noví zaměstnanci vnímali firmu jinak a měli například větší odhodlání. Doporučením je zapracovat na celkové atmosféře a průběhu výběrového pohovoru, což by mohlo proběhnout setkáním se s hodnotiteli výběrových pohovorů, kde by došlo ke sdělení, jakým způsobem například výběrové pohovory začínat, jak vést pohovory v příjemnější atmosféře, jak se uchazečů dotazovat, jak se chovat a další.
 9. Rychlejší výběr zaměstnanců na dělnické pozice je dalším problémem, který by měl být řešen. Rychlý výběr zaměstnanců je důležitý nejen pro samotné zaměstnance, ale i jakoukoliv firmu, kde díky rychlejším procesům výběru firma mobilizuje dané lidské zdroje a získá svým způsobem konkurenční výhodu. Doporučením je nečekat na určitý počet reakcí, ale provést výběrový pohovor už při nižším počtu uchazečů. To znamená, že po prvních pár reakcích svolat dané uchazeče a provést výběrový pohovor. V případě potřeby dalších lidských zdrojů a zájmu nových uchazečů provést další dodatečné výběrové pohovory. Vybraná firma může najít vhodného uchazeče již při menším počtu uchazečů, ale někdy tomu tak být nemusí.

Shrnutí návrhů a doporučení

Srovnáme-li teoretická východiska a informace získané z analytické části a dotazníkového šetření, vybraná „Firma XY“ je na tom, co se týká získávání a výběru zaměstnanců poměrně dobře. Jsou samozřejmě určité oblasti, ve kterých by se vybraná firma mohla zlepšit. Nejpodstatnějšími oblastmi, kde by mělo dojít ke zlepšení je budování příjemnější atmosféry při výběrových pohovorech, důslednější vypracování nabídky zaměstnání, reakční doba firmy na zaslání životopisů uchazečů, ponechání prostoru pro dotazy uchazečů a celkové zrychlení výběrového procesu. Jedno z nejlepších řešení těchto nedostatků je proškolení personálního úseku a zaměření se na jednotlivé kroky procesu získávání a výběru zaměstnanců s důrazem na jejich zlepšení a zefektivnění.

6 Závěr

Získávání a výběr zaměstnanců patří mezi základní a klíčovou oblast personálních činností, jelikož zaměstnanci jsou tím nejcennějším zdrojem jakékoliv firmy či organizace. Prostřednictvím vhodných zaměstnanců, které má daná firma k dispozici, dochází k efektivním a hodnotným procesům ve firmě. Naopak přijímání nevhodných zaměstnanců znamená pro firmu potíže a například i finanční ztráty. Pro větší firmy nemá přijetí nevhodného zaměstnance tak dalekosáhlé důsledky jako pro menší firmy, je to ovšem problém. V každé firmě je nutné mít správné zaměstnance, kteří se hodí pro danou pozici a vykonávají ji v patřičné kvalitě a množství.

Bakalářská práce byla rozdělena do několika kapitol. První kapitolou byl úvod, další kapitolou byla teoretická východiska získávání a výběru zaměstnanců, která je vypracovaná pomocí odborné literatury a dělí se na další subkapitoly. Další kapitola s názvem „charakteristika vybrané firmy“ se zabývala základními informacemi o vybrané firmě. Kapitola analýza současných procesů získávání a výběru zaměstnanců se zabývala procesy uvnitř vybrané firmy při získávání zaměstnanců na dělnické pozice. Nejdůležitější kapitolou byly „návrhy a doporučení“, které se snaží zkvalitnit proces získávání a výběru zaměstnanců prostřednictvím návrhů a doporučení pro zlepšení.

V bakalářské práci byl popsán proces získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané „Firmě XY“ a byl srovnáván s doporučeními a postupy odborné literatury, kde základem pro analýzu procesů bylo dotazníkové šetření. Dotazníkové šetření bylo poté použito pro rozbor zjištěných nedostatků a pro vypracování nápravných opatření a doporučení.

Je nutné podotknout, že jednotlivé oblasti pro zlepšení jsou doporučením pro vybranou firmu a bude na jejím zvážení, zda tato nápravná opatření a doporučení budou realizována. Samozřejmostí je, že pro úplné zlepšení procesů získávání a výběrů zaměstnanců by bylo třeba důslednějších analýz a například pozorování a zhodnocení výběrových pohovorů a dalších procesů. Je ovšem nutné zdůraznit, že dané informace získané prostřednictvím dotazníkových šetření mají vypovídací hodnotu a tudíž mohou být návrhy a doporučení považovány za důležité a v praxi použitelné a daná firma může díky nim zlepšit a upravit proces získávání a výběru zaměstnanců.

Seznam použité literatury

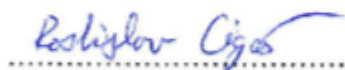
1. ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Amstrong's handbook of human resource management practice*. Philadelphia: Kogan Page, 2014, ISBN 978-0-7494-6964-1.
2. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007, ISBN 978-80-247-1407-3.
3. ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015, ISBN 978-80-247-5258-7.
4. BLÁHA, Jiří at al. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013, ISBN 978-80-266-0374-0.
5. DUDA, Jiří. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Key, 2008, ISBN 9788087071892.
6. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012, ISBN 978-80-7400-347-9.
7. KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010, ISBN 9788024724973.
8. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2015, ISBN 978-80-7261-288-8.
9. HRONÍK, František. *Jak se nespálit podruhé: strategie a praxe výběrového řízení*. Brno: MotivPress, 2007, ISBN 9788025406984.
10. URBAN, Jan. *Projekty řízení lidských zdrojů*. Praha: Oeconomica, 2004. ISBN 8024507730.

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 6.5.2016



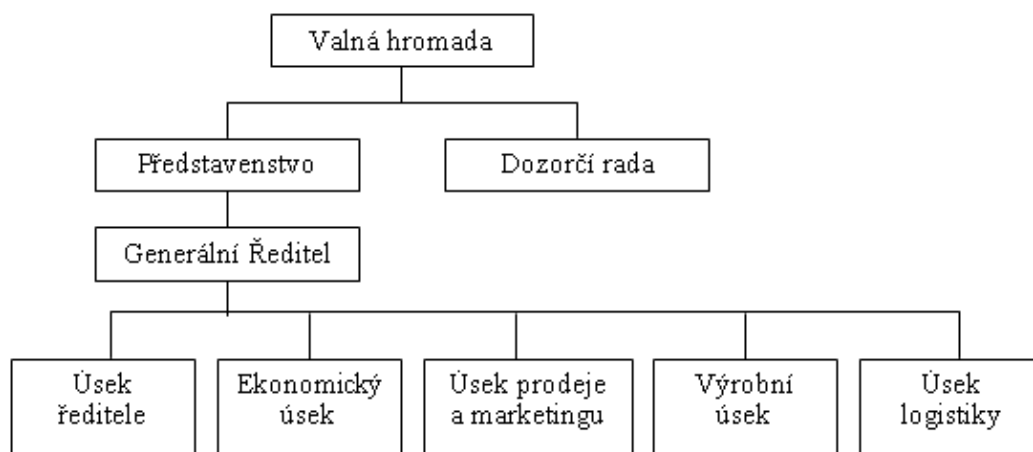
Rostislav Cigoš

Seznam příloh

1. Příloha č. 1 Organizační struktura společnosti
2. Příloha č. 2 Dotazník
3. Příloha č. 3 Návrh inzerátu

Přílohy

Příloha č. 1 Organizační struktura společnosti



Příloha č. 2 Dotazník

Dobrý den, jsem studentem třetího ročníků bakalářského studia na Ekonomické fakultě Vysoké školy báňské Technické univerzity Ostrava. Zpracovávám bakalářskou práci na téma úprava procesů získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané firmě. Chtěl bych Vás požádat o vyplnění krátkého dotazníku, který Vám nezabere více jak pár minut. Dotazník je anonymní a tyto informace jsou pro mě velice cenné a budou sloužit jako podklad pro návrh úpravy procesů ve vybrané firmě.

1. Jakého jste pohlaví?

- ☐ muž
- ☐ žena

2. Jaký je Váš věk?

- ☐ Do 20 let
- ☐ 21 až 30 let
- ☐ 31 až 40 let
- ☐ 51 až 60 let
- ☐ Více jak 60 let

3. Z jakého důvodu jste se rozhodl/a reagovat na nabídku zaměstnání?

- ☐ Možnost se rozvíjet
- ☐ Stabilita zaměstnání
- ☐ Možnost pracovat pro významnou firmu
- ☐ Dobré platové ohodnocení
- ☐ Jiný důvod....

4. Z jakého zdroje jste se dozvěděl/a informace o získávání pracovníků do dané firmy?

- ☐ Inzerce (tisk, televize, rádio)
- ☐ E-recruitment (nabídka na internetových portálech, například www.jobs.cz)
- ☐ Firemní vývěsky
- ☐ Úřady práce
- ☐ Jiný zdroj

5. Byly v nabídce zaměstnání obsaženy veškeré informace o daném pracovním místě, které jste očekával/a?

- ☐ Ano
- ☐ Ne, co Vám chybělo.....

6. Vyhovovala Vám doba, za jakou zareagovala firma po zaslání Vašeho životopisu?

- ☐ Ano
- ☐ Ne, z jakého důvodu ...

7. V jaké atmosféře probíhal výběrový pohovor?

- ☐ Příjemná atmosféra
- ☐ Neutrální atmosféra
- ☐ Nepříjemná atmosféra, co Vám vadilo

8. Měl/a jste možnost se sám/sama vyjádřit a klást otázky v průběhu výběrového pohovoru?

- ☐ Ano
- ☐ Ne, z jakého důvodu ...

9. Byla podle Vás délka výběrového pohovoru v pořádku?

- ☐ Ano
- ☐ Ne, z jakého důvodu.....

10. Jakým celkovým dojmem na Vás působil proces získávání a výběru?

- ☐ Velmi dobře
- ☐ Dobře
- ☐ Neutrálně
- ☐ Špatně, z jakého důvodu ...

11. Co byste zlepšil/a ohledně procesu získávání a výběru? (možno více odpovědí)

- ☐ Lépe vypracovaná nabídka zaměstnání (získání relevantnějších informací)
- ☐ Rychlejší výběr
- ☐ Příjemnější atmosféra
- ☐ Reakční doba
- ☐ Jiné

Děkuji Vám za Váš drahocenný čas strávený vyplňováním dotazníku. Data získaná dotazníkem si budete moci po zpracování prohlédnout na nástěnce firemních informací. Přeji Vám příjemný den.

Příloha č. 3 Návrh inzerátu

Dělník – obsluha výrobního stroje

„Firma XY“ je firmou zabývající se výrobou obalového materiálů z plastů. Tato firma má dlouholetou tradici a je jedna z největších výrobců v České republice. Firma má dobrou pověst a dobrou platební morálku.

Hledáme uchazeče na pozici dělníka pro obsluhu výrobního stroje na hlavní pracovní poměr, předešlé zkušenosti nejsou potřeba, postačuje základní vzdělání. Práce je dobře platově ohodnocena. K benefitům patří stravenky a dovolená ve výši 5-ti týdnů.

Místem konání práce je Olomoucký kraj.

Náplň práce:

- Obsluha výrobního stroje
- Manipulace s výrobky

Požadujeme:

- Zodpovědnost
- Spolehlivost
- Dobrý zdravotní stav
- **Základní vzdělání**
- **Předešlá praxe není vyžadována**

Nabízíme:

- **Dobré platové ohodnocení (15 000 Kč)**
- Možnost stravování v závodní jídelně
- **Příspěvek na stravování**
- Práci u **stabilního zaměstnavatele**
- Příjemný pracovní kolektiv
- **Dovolená ve výši 5-ti týdnů**

Možnost nástupu ihned, po zaslání životopisu budete kontaktováni do 5-ti pracovních dnů.

Své životopisy a další případné dotazy zasílejte na e-mail: firmaxy@gmail.com